全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利润圣经

提高投资回报率精益模型

Show Me The Money



[美] 杰克·J·菲利普斯 Jack J. Phillips
帕特里夏·普利亚姆·菲利普斯 Patricia Pulliam Phillips 著

李红梅 董艳彬 译

投资回报率研究所总裁、首席执行官共同揭示
让利润飞扬起来的奥秘



東 方 出 版 社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利润圣经

提高投资回报率精益模型

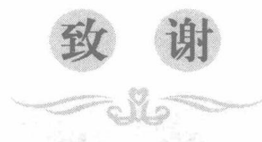


[美] 杰克·J·菲利普斯
Jack J. Phillips
帕特里夏·普利亚姆·菲利普斯
Patricia Pulliam Phillips

李红梅　董艳彬 译

東方出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



致 谢

本书不只是我们自己的一部著作，许多个人、团体和机构共同促成了此书的出版。感谢在过去的 20 年里，与我们曾经合作过的成百上千位客户。他们对于发展、塑造和定义投资回报率这个方法提供了很大的帮助。

特别感谢贝雷特·凯勒出版社的总裁史蒂夫·比尔桑蒂（Steve Piersanti）先生，我们很高兴在 20 年前就同他开始了合作。贝雷特·凯勒出版社是世界上最棒的出版社之一，我们很荣幸能成为这个出版大家庭中的一分子。感谢那里所有的营销、生产和编辑人员，他们让此书更具吸引力、更易于理解和普及。

非常感谢詹米（Jaime）、克里斯特尔（Crystal）和凯特（Kat），当我们需要他们的时候，他们总是能提供尽可能多的帮助。特别感谢洛丽·迪特罗（Lori Ditoro），感谢他热情洋溢地加入到这个项目中来。

此外，我们还要分别感谢各自的家庭成员。他们一如既往地鼓励着我们！

自杰克：

此书出版，多归功于我的爱妻帕蒂（Patti）。在此书的创作过程中，她是我的合作伙伴、朋友和同事。帕蒂是一位优秀的咨询师、出色的负责人、毅力超强的研究员和杰出的作家。她对此书的贡献是不可估量的。

杰克·J·菲利普斯

自帕蒂：

如往常一样，我爱你杰克，感谢你杰克。你对他人的付出总是远远多于得到的回报。谢谢你的灵感和你带给我的欢乐。

帕蒂·菲利普斯

伯明翰，阿拉巴马州

2007 年 2 月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



前言

需　求

近年来，我们目睹了组织机构问责制的变化，尤其是在人力资源、项目投资方面。项目发起人和那些对项目成功负有责任的人总是十分关心他们初始投资的利润。尽管利润日益成为人们所关心的重要问题，但是它同项目成本的比率更被投资方所关心——人们将其称为投资回报率。

组织机构开展业务时，“让我看到利润”是投资者（或者继续投资者）常见的反应。有时候，这种反应是正确的；有时候，这种反应可能会误导投资者的行为。对于大多数项目而言，如果它不是重要项目，那么我们就应该考虑要不要把这个项目执行下去。然而，在“让我看到利润”观念盛行的时代，成功的案例如若不包括利润因素是难以让人接受的。在项目得以批准之前，投资方通常会要求执行方提供投资的预期利润。

如今大多数项目不能达到预期的效果，这一问题便增加了评估预期利润的复杂性。因此，我们需要一个系统的流程，利用这一流程，我们能够辨清不利于和有利于成功的各种因素，并且能够推进组织机构的改进。

富有挑战性的问题是，我们如何做——设计出预期利润的评估因素，并且当需要相关信息时，我们能够采用一种方法将其展现出来，从而可以使投资方有效地利用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 在项目实施之前；
- 在项目设计和开发的过程中，为获得最大利润而进行规划；
- 在项目实施的过程中，要计划获得最大利润；
- 在回顾分析的过程中，将过渡利润同预期利润进行对比分析。

本书是对这四个方面进行全面论述的一本指南。

展示利润

对任何一个参与实施大型项目的人来说，本书都是一本实用手册。所谓大型项目，包括人力资源管理、技术实施、系统集成、新流程应用、六西格玛质量管理、产品设计、新策略应用、程序开发，或者其他任何类型的、需要投入很多时间和巨额资金的项目。本书阐述了如何事先预测项目利润，并且在项目执行过程之中和之后如何搜集评估信息的策略。本书针对项目实施采用了一种经营结果取向的方法，并重点阐述了大量的评估因素。这些评估因素被分成 6 种类型：

- 反馈因素；
- 学习因素；
- 实施因素；
- 效果因素；
- 投资回报率因素；
- 无形评估因素。

本书是一本进阶指南，通过一种连贯的方式来区分、搜集、分析和总结这 6 种类型的因素，从而获得一些可信的结论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可信性是关键

本书重点阐述了如何建立一种可信的项目评估流程——这种流程能够生成一系列均衡的数据，尤其是在项目发起人和主要投资方看来，这些数据是真实的、可信的、精确的。本书通过以下步骤来阐述这种评估流程：

- 生成均衡的数据类型；
- 开发一个富有逻辑性的、系统性的流程；
- 按照指导原则，执行一系列严格的标准；
- 参考成千上万个应用实例以及经过验证的方案；
- 重点强调在组织机构内部实施流程，以确保流程的可持续性；
- 形成一套项目发起人、客户和其他投资者都能接受的程序。

难以评估的项目、难以评估的因素给项目评估带来了巨大的挑战，本书在这方面进行了深入的探讨。因此，本书可以作为辨别利润分配不确定性的一个参考。基于大量的经验、应用、实践和研究，本书吸取了很多个人和组织的实施成果，尤其是那些使用投资回报率方法获得最佳评估效果的项目的实施成果。本书以一种易于阅读的形式娓娓道来，并用案例加以强化，对寻求理解更多关于项目基础问责制的人们来说，是一本必不可少的实用手册。

读者

本书的读者主要是那些关心项目评估的管理者和董事长。通常，董事长会密切地关注他们的项目，并且在谈判的过程中，他们需要看到明确的利润。

本书旨在说明如何收集、加工、分析和总结不同类型的信息，因此，读者还包括那些负责评估项目成功与否的专业人士、分析师和从业者。

本书的另一类读者是致力于揭开投资神秘面纱、试图为多种多样的项

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目开发评估方案和热衷于评估工作的咨询师、研究员及专家。

目标领域

本书适用于组织机构中，多种多样的功能性领域。这些领域包括（但不限于）：

- 人力资源、人力资本；
- 业务培训、提高绩效；
- 技术、IT 系统；
- 会议和组织活动；
- 营销、市场；
- 公共关系、社区事务、政府关系；
- 项目管理解决方案；
- 六西格玛质量管理；
- 运营、策略；
- 研发、创新；
- 财务、会计；
- 物流、分销、供应链；
- 公共政策；
- 社会项目；
- 慈善项目。

与同类书的不同之处

其他同类书只是说明了在一些功能性领域里存在的问责制，而本书则阐述了一种系统的方法，它能够在一个组织机构内部重复使用，能够同评估结果进行类比。本书所阐述的方法是世界上应用最普遍的方法，并且它的实施效果也是十分明显的，现在有 3 000 多家组织机构正在采用这种评估方法。如今，许多书的观点都是用某种固定的流程来处理责任问题，但本书阐述的方法适用于所有类型的项目，从领导力培训到新技术的实施，从教育项目的发起到公共政策的倡导等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本书概览

本书阐述了一种方法，用于评估与项目相关的利润，被称作投资回报率方法。本书首先从财务责任层面上探讨各项投资回报率的评估因素，重点说明如何获得真正的利润，然后一步步地展开论述。此外，本书还详述了实施这种方法所需要采取的各种策略和行动。

术语

在本书中，项目这一术语被用于描述许多采用投资回报率方法进行评估的流程。这是一个重要的问题，因为读者分别站在自己的立场上，理解方面会有很大的不同。参与技术应用的人员习惯使用术语“系统”和“技术”，而不是“项目”。另一方面，在公共政策里，术语“项目”是相当重要的。对于一个专业的会议和活动策划者来说，术语“项目”可能是不重要的，但是在人力资源管理中使用“项目”这个术语，却非常合适。找一个适合所有这些情况的术语是困难的。因而，在本书中，多个术语可以交换使用的。表1列出了这些术语，读者可以根据内容而参考使用。

表1　术语和应用

术语	应　　用
项目	高级主管的领导力提高培训计划
工程	市场开发人员的工程创新计划
系统	连接所有分支机构的互联网
倡议	以信仰为基础，旨在减少累犯的倡议
政策	为贫穷市民提出建立一个新幼儿园的计划
程序	为卡车司机提供一个新的日程安排
活动	给客户提供一场高尔夫球户外运动
会议	美国海岸警卫队创新会议
流程	质量抽样检查
人员	增加客户服务中心的员工
工具	为饭店员工提供一种新的选菜工具

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

致　　谢　/ 1

前　　言　/ 2

第一章　利润理念的演变　/ 001

重新定义利润　/ 001
为何是现在　/ 005
过程中的挑战　/ 008
小　结　/ 011

第二章　投资回报率方法概述　/ 013

数据信息类型　/ 013
初始分析　/ 016
投资回报率方法模型　/ 018
操作标准和原理　/ 028
实施和保持流程　/ 028
使用投资回报率方法的益处　/ 029
小　结　/ 031

第三章　项目需求和目标　/ 033

创造项目目标与企业目标的一致性　/ 033

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

评估企业业务需求 / 039
测定工作绩效需求 / 044
测定学习需求 / 045
测定倾向需求 / 046
案例研究：Southeast Corridor 银行 / 047
小　结 / 054

第四章　反馈因素 / 055

为什么要评估反馈因素 / 055
信息源 / 057
收集信息的时间 / 060
收集信息的方法 / 061
信息使用 / 063
小　结 / 063

第五章　学习因素 / 065

为什么要评估学习因素 / 065
评估学习因素所面临的挑战和获得的利润 / 068
评估问题 / 070
收集信息的方法 / 072
管理问题 / 075
小　结 / 077

第六章　实施因素 / 079

为什么要评估实施因素 / 079
挑战 / 081
数据信息收集方法 / 084
实施的阻碍因素 / 087
实施数据信息的使用 / 088
小　结 / 089

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章　效果因素　/091

为什么要评估效果因素　/091
收集有效的效果评估数据信息　/093
业务效果数据信息监控　/096
收集信息的方法　/099
评估难以评估的因素　/107
小　结　/109

第八章　解析项目的业务效果　/111

为什么要解析项目的业务效果　/111
初始问题　/115
解析方法　/117
小　结　/128

第九章　将数据信息转化为货币价值　/129

为什么要把数据信息转化为货币价值　/129
将数据信息转化为货币价值的重要步骤　/131
标准价值　/133
当不能获得标准价值时　/139
选择技术方法　/145
小　结　/149

第十章　评估无形评估因素　/151

为什么无形评估因素是重要的　/151
评估和分析无形评估因素　/154
面对无形评估因素　/159
小　结　/170

第十一章　项目成本和投资回报率的计算　/171

为什么要计算项目成本和投资回报率　/171
主要成本问题　/172

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要包括的具体成本 / 176
成本分类 / 177
投资回报率计算 / 178
其他的投资回报率评估因素 / 182
小　结 / 183

第十二章　案　　例 / 185

为什么要预测投资回报率 / 185
项目实施之前的投资回报率预测 / 188
采用实验项目进行预测 / 197
用反馈数据信息来预测投资回报率 / 198
采用学习数据信息预测投资回报率 / 201
采用实施数据信息预测投资回报率 / 202
预测指导原则 / 203
小　结 / 205

第十三章　报告项目结果 / 207

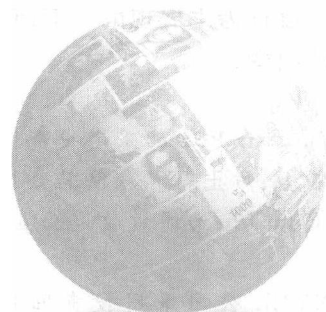
为什么要报告结果 / 207
报告结果的指导原则 / 208
报告结果的流程 / 210
分析报告需求 / 211
强调报告计划 / 212
选择报告的目标受众 / 212
效果研究 / 214
选择媒介 / 216
会　议 / 217
项目流程的常规反馈 / 219
把结果展示给高级管理者 / 220
分析对报告的反馈 / 222
小　结 / 223

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十四章　坚持实施投资回报率方法　/225

为什么要坚持实施投资回报率方法　/225
实施流程：克服阻力　/226
评估环境　/227
设定角色和责任　/228
设定目标和计划　/230
修改或制定策略和指导原则　/231
项目团队做准备　/233
开展投资回报率研究　/234
管理者　/235
清除阻力　/236
监控进程　/238
小　结　/238

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



利润理念的演变

“让我看到利润。”现在人们听到这句话时，已经不再觉得是什么新鲜事了。尤其是在商业领域，各种类型的组织机构都希望能从自己的投资中获得利润。其中，创新之处在于这些组织机构能够从投资中学会获得利润的方法。当最终要展现项目价值时，组织机构的领导往往会认识到利润通常“隐藏”在旁观者的眼中——因此，展现项目价值的方法是必须能够呈现出所有投资方都能看到的利润。重要的是，组织机构需要一种能够提供数据信息，便于优化投资决策的方法。本书阐述了一种有两方面功效的方法：一是它可以对组织机构投资于具体项目的利润进行评估；二是它可以提供数据信息，以优化这些项目。

本章阐述了利润理念的演变过程，从以行为为中心的利润理念到最终以结果为中心的利润理念——投资回报率。本章也描述了那些探寻投资利润展现技术的人们所面临的种种问题和挑战。



利润理念的演变

“让我看到利润”是最新型的投资宣言。此前，项目的成功是通过行为来衡量的，即参与的人数、花费的资金、完工所需要的时间，但几乎从不考虑从这些行为中所能获得的收益。现在，利润理念已经发生了演变：利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



润是通过结果而不再是通过行为来展现的。下面通过这些组织机构的行为来举例说明这一理念的演变：

- 美国空军(The U. S. Air Force)采用投资回报率来考察投资情况，目的在于维护数据信息安全、防止外界入侵其数据库。
- 苹果公司(Apple Computer)通过改进企业投资流程来提升团队所能获得的投资回报率。
- 美国 Sprint/NEXTEL 公司采用投资回报率来评估其多样化的项目。
- 澳大利亚首都直辖区社区保健机构(The Australian Capital Territory Community Care)实施客户关系管理系统(CRM)，并评估这一系统的投资回报率。
- 埃森哲咨询公司(Accenture)为它的顾问设立了一个新型的销售平台，并计算这一行为的投资回报率。
- 美国第四大银行 Wachovia 对它的谈判项目预测投资回报率。
- 大型连锁饭店对它的培训计划进行投资价值和投资回报率核算。
- 纽约、旧金山和凤凰城展现了为减少流浪街头、无家可归的公民而发起的项目的投资回报率。
- 思科系统公司(Cisco Systems)正在对它的重要会议和主要活动计算投资回报率。
- 美国国防部的一个主要机构对一所重点大学提供的硕士生学位培训项目采用投资回报率方法进行评估。

从摩托罗拉公司的六西格玛质量管理体系到项目管理、业务培训、推进会议和活动、实施公共政策等等，所有的组织机构都分别曾使用本书中所描绘的综合评估流程来展现项目的价值。

尽管早在 20 世纪 70 年代，人们就已经开始使用投资回报率这一方法来展现项目的价值，但是直到近年来，这一方法才发展成为用于论证项目投资价值的最具综合性和广泛性的方法。

利润的类型

利润是由投资方所决定的，它可能包括组织利润、个人和社会利润。资本主义将收益定义为给投资方作出的经济贡献。成立于 1997 年的全球倡议报告组织，从环境、经济和社会这三个角度定义了利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

即使项目的目的是为了提升社会环境、经济环境，然而，通常利润是确保资源合理配置和取得合理的投资回报的主要因素。仅仅关注项目的数字，比如，经过训练的参与者或者志愿者的人数、筹集的资金等等，是远远不够的。各层次的投资方、管理者、纳税人、项目设计人员和参与者，虽然希望得到的是项目成果，然而多数情况下，更确切地说应该是这些项目成果的货币价值。

货币价值的重要性

许多人担心的是“人们似乎过于关注投资的经济价值”。但是，经济或者金钱是驱使组织机构或个人作出更多贡献的动力。货币资源是有限的，而且存在使用最大化、使用不足或者使用过度的情况。组织机构或个人有权力选择将这些资源配置于何处。为了确保能够最好地利用货币资源，人们必须将它在项目之间进行合理分配，以获得最高的投资回报。

例如，如果为了提高工作效率，启动了某个提升流程的项目，并且事实上它的确提高了工作效率，那么有些人或许会认为这个项目是成功的。但是，如果项目为此付出的成本比提升工作效率所取得的价值还高，那么组织机构的利润会因此而增加了吗？难道组织机构不应该去寻找能够达到同样或者更好的效果，但成本却更低的项目吗？决策者在以一种全新的方式来定义利润的过程中，应当提出类似这样的问题。

“让我看到”理念的演变

图 1-1 举例说明了“让我看到”理念的演变情况。“让我看到”暗含着投资方希望能够看到真实的数据信息（例如，数量和方法）。对项目价值的探讨也由此而产生。这包含在“让我看到利润”这一理念里——对财务业绩的一种直接需求。通常，项目和利润之间的联系是假定的，但是这种假定很快就要让位于事实。因此，“让我看到真实的利润”这句话尽管重要，但仍然让投资方留有疑惑：“与项目相联系的利润超过为此付出的成本了吗？”这一问题促使新的“让我看到利润”理念，即“让我看到真正的利润，并让我相信它”的产生。但是，新一代项目发起人也认识到利润不仅仅是单一的数字：利润使整个组织机构系统正常运转——因此，我们需要根据人们对利润的不同定义来评估项目的价值。

利润的新定义

在组织机构内部，人们的利润理念正在发生着演变。因而，便有了利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



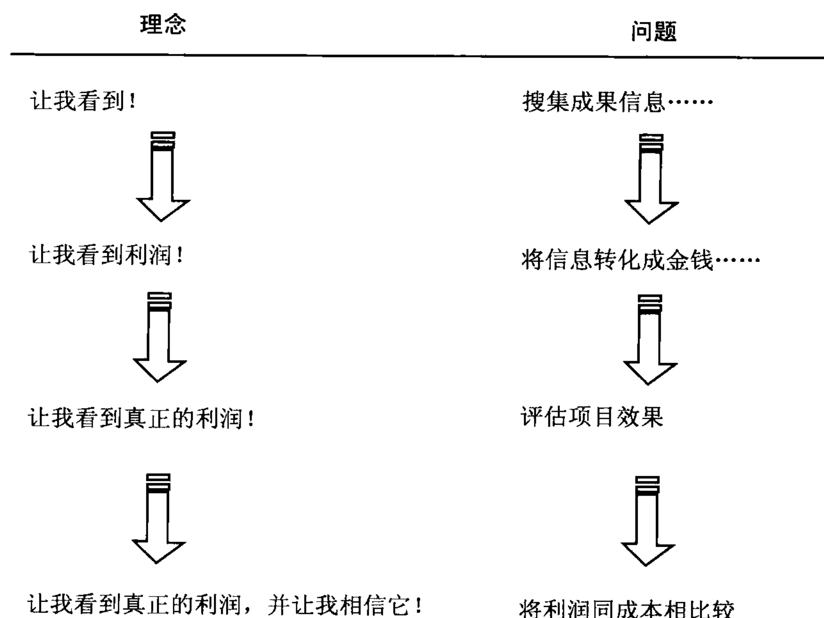


图 1-1 "让我看到"理念的演变

润的新定义。利润不是被单一定义的数字，它包括许多数据信息。利润必须同定量数据和定性数据相平衡，同时要考虑来自财务和非财务的各种观点。有时候，数据信息不仅反映战术问题（如活动），也反映战略问题（如投资回报率）。利润必须通过不同的时间架构派生出来。利润不一定必须及时地反映某个单一的点，但它必须反映对投资方来讲很重要的利润系统。组成利润的数据信息必须是采用低成本的方法，从可靠的来源处获得的；同时，利润必须具有行为导向性，可以驱使个人作出调整和改变。

用来计算利润的流程对于不同的项目来讲必须是相辅相成的。只有选用的标准一致，才能使结果具有可比性。这些标准必须支持结果，并将假设留给决策者。本书阐述的投资回报率方法符合所有的这些标准。它采用 6 种类型的评估因素来反映包含在利润新理念中的各种问题：反馈因素、学习因素、实施因素、效果因素、投资回报率因素以及无形评估因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为何是现在

在过去的10年中，各种各样的压力迫使人们更加重视评估项目的成果，包括利润和投资回报率。这些压力向定义项目成功的旧有方法提出了挑战。

项目的失败

几乎每个组织机构都会遭遇项目的失败——项目走入迷途、成本太高并且不能履行最初的承诺。项目的失败情况在商业组织机构中存在，同样也在政府和非营利性组织机构中存在。有一些项目的失败是流言，也有一些项目的失败被置入“密室”并遮盖起来，但它们却是真实存在的，并且数量之大让人瞠目结舌。这些无止境的一连串失败的案例让人们更多地关心如何在项目实施之前、之中和之后评估项目成功的概率。针对这些项目，许多专家建议，如果拥有下面这些条件，就可以避免失败的产生：

- 项目始于合理的需求；
- 在开始时，就进行适当的、充分的规划；
- 在项目实施的整个过程中，都要收集数据信息，以确保项目能按照预定计划实施；
- 进行成果研究，以细化项目的贡献。

遗憾的是，有时候这些条件无意中常被忽视，或者没有被完全理解，甚至被故意忽略，因此，我们必须更加强调问责的流程。本书试图展现这四个元素是如何结合在一起，从而创造出成功的项目的。

项目的成本

如今，项目的成本持续增加。随着成本的增加，这些项目的预算成为那些想从自己投资的项目中获得利润的人们所关心的焦点。曾经被认为仅仅是营业成本的行为现在被认为是一种投资，并且被明智地进行分配。例如，在美国的培训领域，业务培训当然是必需的，尤其是给新员工介绍新技巧和新技术。但是，20年前，一些企业的主管认为这是一些琐碎的开支。现在，每年美国的组织机构培训直接支出估计超过1 000亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一些大型组织机构每年花费在组织培训上的支出高达 10 亿美元。由于要花费这么多的资金，因此培训不再被认为是琐碎的开支，而被认为是一种投资，并且许多主管希望能从中得到回报。

对于信息技术来讲，同样如此。许多年以前，在很多组织机构中，这似乎是必需的，但又是微不足道的一部分。现在，情况不同了。例如，联邦快递公司，旁观者可能不会认为联邦快递是一个高技术企业。表面上看来，它只是拥有很多用来搬运包裹的卡车和飞机。但是，联邦快递公司每天需要精确操纵和保有卡车，以满足 600 多万份包裹的运输需要，协调 20 万名员工的工作，并且操控分布在 220 多个国家的 677 架飞机和 9 万多辆汽车。联邦快递公司分秒必争，一个技术故障可能就会导致一场公共关系灾难的发生。因为认识到信息技术的重要性，因此，公司现在每年拨付 10 亿美元的预算成本支出，这对许多主管来说都极具吸引力。

责任意识

在全球大多数的组织机构中，责任意识的一贯性和持久性是显而易见的：几乎每个功能部门、流程、项目或者倡议都要经受比过去要求更高的标准的评判。组织机构中不同的功能部门都在试图通过它们给组织机构增加的利润来展现自身的价值所在。它们为了争夺资金必须这样做。例如，研发部门必须以货币形式展现自身的价值，以同主体部门（销售部门和生产部门）相竞争，而销售部门和生产部门则以直接的货币形式来展现它们的价值已有一个多世纪了。

流程改进

如今，使用投资回报率和展现项目利润的需要都增加了，因为组织机构流程的改进在其发展中发挥着日益重要的作用，尤其是在北美、欧洲和亚洲的组织机构中。这些流程的改进已经以两种重要的方式提升了展现项目价值的需要——第一，这些流程本身通常会创造或者改进组织机构内部的评估“文化”；第二，对这些改进流程价值展现的需求，也促使对展现实际利润的工具提出了需求。

管理者的新业务

过去，政府机关、非营利性组织和个体组织机构里的许多功能部门的管理者都没有业务经验。现在，情形已经大不相同了。许多管理者都有业务背景或者接受过正式的业务教育。这些新兴的、有知识的管理者在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

运作和财务方面更有学识，更清楚组织机构中的底线问题。他们经常把业务方法带到工作流程中，投资回报率就是这一策略的一部分。在完成学业的过程中，他们已经学习了投资回报率的使用方法，将其用于评估采购设备、建设设施或者收购一家新企业中。因而，这些管理者理解和信奉投资回报率这一方法，并且热切地希望在其他领域中应用它。

项目管理的增加

在组织机构中，几乎没有哪个流程能像项目管理那样发展得如此迅速。仅仅在 20 年前，当时人们认为项目管理还只不过就是一个单独的流程，该流程试图将组织的和管理的架构带入项目中。如今，项目管理研究所可以向专业的项目管理人员提供三个级别的认证，在 125 个国家里已经有 20 多万名会员。如今，几乎所有的企业都正在重新组织和设计自己的工作流程以强化这一项目。随着项目管理解决方案、项目管理工具和项目管理流程的日益增多，相应的详尽地阐述投资责任的强烈需求便产生了。

证据型或事实型管理

近年来，项目管理出现了一种向证据型或者事实型管理转变的趋势。尽管许多重要的决定是凭借直觉和感觉作出来的，但是现在更多的管理者正在使用复杂而详细的流程来展现项目的价值。高质量的决策必须基于超出感觉或者直觉的东西。通过使用一系列综合的评估因素，包括投资回报率，我们就有可能在人力资源、产品、项目和流程方面作出更好的决策。证据型管理能改变每位管理者的思维模式和行为方法。这是观察世界和思考管理技巧的一种方法。证据型管理源自一种假定，该假定使用了更优化的、更深刻的逻辑和事实，从而有助于管理者把工作做得更好。通常，管理者都基于一种信念——即在面对发挥作用的或者无法发挥作用的客观事实时，通常接受一些忠告，将会有助于组织更好地运行。管理方式向证据型或者事实型发生转变，使得在广泛的评估方法中更易于引入投资回报率的方法。

减少日常开支

主体业务的开支通常被认为是企业的日常开支，其实它是企业的一个负担，是不必要的。许多管理者认为减少日常开支的方法是生产外包、实现自动化，或者削减日常开支。关于这三种方法，人们已经作出了很大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的改进。如今，企业的主体部门必须通过主体业务或者管理流程来展现其存在的价值。

基准化管理的局限

许多管理者为基准化管理所困扰，他们曾使用基准化管理来比较每一类流程的功能。遗憾的是，基准化管理本身存有局限性。首先，最佳实践这一概念有时是一个难以琢磨的概念。在一个基准化管理项目或者报告中，不是所有的参与者必然代表着最佳实践。实际上，他们可能代表着其相反的方面（组织机构进行了许多基准化管理研究，希望为参与者提供参考）。而且，一个组织机构所需要的并不总是为另外一个组织机构所需要。一个具体的基准化管理评估方法或者流程，可能在它的实际使用中经常会受到限制。最终，基准化管理数据信息常常在财务方面表现得有所欠缺，它几乎不能真实地反映出用投资回报率方法来评估实际利润时所体现出来的信息。因此，管理者需要更多详细的内部流程，以便更好地把握这些重要的评估方法。

高级主管对利润的倾向

高级主管们越来越关心利润和投资回报率。他们观察到在预算持续增长的同时并没有适当的责任评估因素显现，因此，他们很失望，并通过转而使用投资回报率方法来改变这种状况。高级主管现在需要来自各个部门和功能机构的投资回报率和利润信息（以前这些部门是不需要提供这些数据信息的）。多年来，功能机构管理者和部门领导促使主管认为他们的工作流程是不能进行估算的，他们的行为的价值应该被无条件地相信。现在，高级主管不再听信这些言论，他们要对这些功能机构进行问责，正如对企业的销售部门和生产部门所要求进行的问责一样。因此，这些压力迫使组织机构的评估流程要包括财务分析和投资回报率评估。



增加责任感和展现利润、投资回报率，并不是完全不可挑战的。这一变革对个人来讲，代表着一个巨大的文化转型，它是流程的一个系统变化，是对组织机构中流程的启动、运行和维持的一种深入的思考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参与困境

参与是投资回报率方法成功实施的关键。许多人希望通过使用投资回报率方法获得即时的投资回报率数值。但是，如前面所述，投资回报率不仅仅是一个简单的数据信息。为了获得成功，当数据信息显示出需要作出的改变是必要的时候，我们要及时地作出改变，积极地使用流程所提供的信息。

准备和技巧

尽管，人们对展现投资利润和评估投资回报率的关注有所增加，并且相关方面的研究也取得了较大的进步，但是其中仍然存在问题，这让即使是经验丰富和技术先进的功能机构也受到挑战。通常，问题在于缺乏开展此类分析所需要的准备和技巧，并且在这些领域，为大多数工作所做的准备，通常也缺乏必需的技巧。在学位培训项目的实施过程中，很少进行课程安排；在一个专业的发展项目中，很少进行进程规划（发展项目包括用来展现这一水平责任的流程和技术）。因此，这些技巧必须通过组织机构来发展——利用各种各样的资源，以便它们能成功地实施项目。

对投资回报率的恐惧

几乎没有哪个业务话题能像投资回报率这样，激起人们的热情。对于一些主管来讲，由投资回报率得出的结论是简单的：如果投资回报率是负的，他们会"毙掉"这个项目；如果投资回报率非常高，他们却又会持怀疑的态度。主管对投资回报率的这种潜在反应，导致一些专业人士完全拒绝采用投资回报率方法。一个常见的反应出现了："如果我的项目不能产生利润，那么我最后想做的事情是给项目的重点负责人发布一个报告。"所以，最好的方法就是通过一个系统的、可信的流程来展现项目的价值。

此外，参与者还对滥用的数据信息感到恐惧。数据信息应该被用于惩罚员工、奖励个人还是改进流程呢？理想的状态是，数据信息应当被用于改进流程。因此，管理者所面临的挑战是要确保数据信息不会被误用或者滥用。当参与者了解流程，知道它是怎么被设计和展现的时候，只要从一个积极的视角看待它能带来的利润，他们对投资回报率的恐惧就会减少。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



反应时间

进行透彻的分析需要时间，但许多从业者和一些负责人都很急躁，都不想花费太多的时间来进行认真的分析。在一个快节奏的工作环境里，人们通常会付出很少的投入，参考很少的数据信息，快速地作出决策，因而一些主管会质疑在这种类型的分析中，付出的时间和精力是否有价值。然而，这里必须要说明的是，这种努力是必需的、适当的，并且最终会有所回报的。一旦这一流程得到实施，参与者常常会看到付出的心血和劳动所获得的利润会远远地超过时间成本。

能力和策略

拥有恰当、准确的数据信息，对许多人来讲都意味着一种能力，而如何利用这种能力是一个十分重要的问题；如果数据信息被用于建设性的目的或者用于改进流程，那么我们认为它便是有价值的；如果数据信息被用于破坏性的目的或者策略意图，那么我们认为数据信息的价值就有可能会降低。简单地讲，如果信息是基于可靠的事实，那么它能提升参与者的能力；如果信息是基于观点或者直觉，那么提供信息的人比这些信息本身更具影响力。实际上，事实为决策创造了一个平面。正如一个高科技企业的主管所说："如果一个决策是基于事实的，那么任何人都是平等的，但前提是，只要大家是相关的；然而，如果决策必须是基于观点的，那么我的观点将起主导作用。"这充分说明了获取恰当、准确的数据信息来进行决策的能力的重要性。

误导的扩散

在成功地采用数据信息来支持一个观点或一个项目的时候，周围往往充斥着各种言论。然而，当事实接受检验时，这些言论通常会揭示出一些完全不同的情况。为了传播一种观念或者理念，人们通常会进行铺天盖地的广告宣传、声势浩大的声明。营销活动中，夸张的宣传会更进一步增加混乱的程度。例如，SAP 公司运作了一系列的广告，声称使用他们软件的企业比那些不使用他们软件的企业所获得的利润更高。一个独立的研究机构却发现该公司的广告宣传完全是虚假的，但 SAP 公司拒绝说明他们是如何得出那个结论的。人们采用各种各样的方法来评估项目，但几乎没有受到普遍认可的标准、规则和流程可以用来证实那些假定和宣言。可以说，一个包含谨慎的、具有可接受标准的系统流程是一个项目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功的关键。

持续性

企业面临的最终的挑战是要推进问责制的变革。投资回报率方法的实施必须不仅限于做一两个研究来展现项目的价值，它还必须代表一种流程的彻底变革，因而未来的项目更应该注重的是结果。这种变革要求企业具有创造能力，并进行始终如一的、富有吸引力的宣传，包括向投资方报告结果、把流程置入项目中、评估预期利润并使用数据来信息改进流程。这是进行长期持续变革的唯一方法；否则，它将只是一个一次性的或者短期的项目。

小 结

回过头来看一下，本章所涉及的内容有哪些？本章讲述了用更为综合的、可信的流程来展现项目价值的理由。许多投资方特别是大的投资方，需要、要求或者建议更多的问责制中必须包括项目价值本身。“让我看到利润”已经成为了投资方提出的一个普遍的要求——现在比以前更强烈。各种各样的压力使得人们现在关注的重点是项目结果，项目规划者只有一项可以依赖：迎接问责制的挑战，创造一个与众不同的流程，寻找可信的数据信息来满足各个投资方的需要，并使用一个流程来使得项目在将来推进得更好。这是本章所描述的内容。下一章将系统地介绍投资回报率这一方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章

投资回报率方法概述

展现项目的价值所使用的投资回报率方法，是一个全面的、系统的方法，它包括定义数据信息类型、进行初始分析、设定目标、预测利润（包括投资回报率），我们要学会使用投资回报率方法，并且要实施和坚持这一方法。本章简要描述了投资回报率方法，它是明确如今业务环境需要的责任级别所必需的一种有效的方法。

数据信息类型

投资回报率方法丰富的内涵隐藏在各种类型的数据信息里。在一个特定项目的实施过程中，我们要对数据信息进行监控，按照级别对其进行分类。图 2-1 列举了数据信息类型，并描述了评估重点。以后章节将会阐述各个类型数据信息的详细情况。

0 层级，投入数据信息；表示对一个项目的投入，详细描述了项目的类型、参与人数、需要的时间、实施的重点和成本情况。这些数据信息表示的是与项目相关的活动和这些活动对这个项目的贡献程度。投入数据信息表示开展活动的范围、许可程度和对特定项目的支持程度——对一些人来讲，这等同于利润。然而，作出投入承诺并不表示组织机构就能够获得利润。

第 1 层级，反馈数据信息；标志着项目利润流的开始。反馈数据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



层级	评估重点	典型的评估因素
0-投入数据信息	项目的投入 包括表示项目成本等指标	项目类型 项目数量 参与人数 需要的时间
1-反馈数据信息	对项目的反馈 对项目的感知	适当性 重要性 有效性 关联性 公正性 动机
2-学习数据信息	学习如何使用项目内容、材料、系统 有信心利用所学过的知识、技能	技术 知识 能力 资格 信心 交流
3-实施数据信息	在工作环境中使用项目内容、材料和系统 在实施中所取得进步	信息的使用范围 任务完成度 技巧使用频率 信息使用的成功度 行为完成度 检验不利因素 检验有利因素
4-效果数据信息	作为业务效果评估因素的项目内容、材料和系统的使用结果	生产率 收入 质量 时间 效率 客户满意度 员工满意度
5-投资回报率	项目利润与项目成本的比值	投资回报率（%） 回收期

图 2-1　数据信息类型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信息包括：参与者（包括投资方）参与项目的程度，他们对有利因素的反应和对不利因素的反应，包含反映项目内容的评估方法和重点关注的一些问题，例如，项目的有效性、关联性、重要性和适当性等。这一层级的数据信息提供的第一个标志即项目或许可以成功。这些数据信息也给项目主管们提供了他们所需要的对项目实施如何作出调整的信息，这样有助于确保项目的顺利实施。

第2层级，学习数据信息；对于每个项目，都有学习成分在内。其中一些——例如，为了掌握新技术、新系统、新资格和新流程而进行的学习是很重要的。对于其他，例如，新政策或者新程序，学习可能只是流程的一小部分，但它对确保项目的成功执行仍然是必需的。在任何一个项目中，评估学习情况都是取得成功的重要环节。这一级别的评估重点是技巧、知识、能力、资格、信心和交流。

第3层级，实施数据信息；用于评估项目实施的适当程度。如果项目价值底线是目标，那么有效的实施是必需的。这是最重要的数据信息类型之一，并且大多数项目的实施都会在这一层级出现故障。研究表明，在近一半的项目中，参与者和使用者所做的并不都是为了保证项目的成功。在这一层级，数据信息包括信息使用范围、任务完成程度、技巧使用频率、信息使用成功度、行为完成度。这一层级的数据信息描述了该系统如何很好地支持知识、技术的成功转变和观念的改变。

第4层级，效果数据信息；它们对于了解项目的业务效果来说是很重要的。在这一层级，收集数据信息是用来引起负责人和其他主管的注意。这一级别的数据信息涉及了与项目相关的产出、生产率、收入、质量、时间、效率、客户满意度及员工满意度。对一些人来讲，这一层级的数据信息反映了项目存在的最终原因：为了说明项目对组织机构内部不同团体和系统的影响。他们声称，没有这一层级的数据信息提供支持，项目就不会成功。一旦获得了这一层级的评估因素，我们就必须分析项目对具体的评估因素的影响。没有这一步，项目和业务效果评估因素之间的联系就会变得模糊。

第5层级，投资回报率；这说明了利润与项目成本的比值即投资回报率，是一个百分比。这一评估层级需要采取两个重要的步骤：首先，效果数据信息（第4层级）必须被转化为货币价值；其次，要明确项目的成本。

连同5个层级和活动的初始层级（0层级），共有6类数据——这6类数据信息并不会自觉地转化为货币价值，但是却是评估项目成功状况的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



重要因素。

初始分析

研究表明，项目失败的首要原因是项目同企业的业务之间缺乏一致性。第一个获得业务一致性的机会是初始分析。我们要采取一些步骤来确保项目是绝对为企业所需要的。图 2-2 介绍了一个完整的、系列的投资回报率方法模型。第一个分析步骤是检验解决一个问题或者利用一次机会的成本。这个问题值得解决吗？或者此项目值得实施吗？在有些情况下，答案是明显的：是的，实施这个项目是值得的，因为它与企业成功具有关键性，它与手头问题具有关联性，或者它在处理影响组织机构的一个主要问题上具有有效性。例如，一个严重的客户服务方面的问题是值得处理的。

下一步是确保此项目同一个或多个业务评估因素相联系。为此，我们必须要提升评估因素，因为它们可以反映所定义的整个项目的成功之处。有时候，评估因素是显而易见的；有时候，则不是。

下面，通过提问来审查工作的性能需求，问题是："工作中必须改变什么，才能够影响原先定义的业务评估因素呢？"这一步将项目同业务结合起来，并且有可能包括一系列用来解决问题的分析工具，这看来很复杂，其实它是一种很简单的方法。一系列的问题都有助于我们作出判断，比如，如果出现了问题，那么造成这个问题的原因是什么？如果这是一次机会，是什么妨碍了它朝着正确的方向发展？这一步是至关重要的，因为它同项目的解决方案建立起了联系。

在审查完工作性能的需求之后，我们可以通过提问来审查学习的需求，问题是："我们必须改变或者改进什么具体的技术、知识或者认知，才能改变工作绩效呢？"每个解决方案包括一个学习内容，并且这一步定义了参与者或者使用者必须知道的能保证项目成功的内容。需要学习的知识可能相当简单，如了解一个政策；也可能十分复杂，如学习很多新的技能。

最后一步是确定解决方案的结构。如何更好地提供信息，以确保获得必需的知识、改变工作性能从而解决业务问题？这一层级的分析包括项目实施的范围、时间、结构、方法、预算等问题。

了解项目需求对于项目取得成功来说是至关重要的。定位一个项目需要设定清晰的、具体的目标，并要将这些目标传递给所有的投资方。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

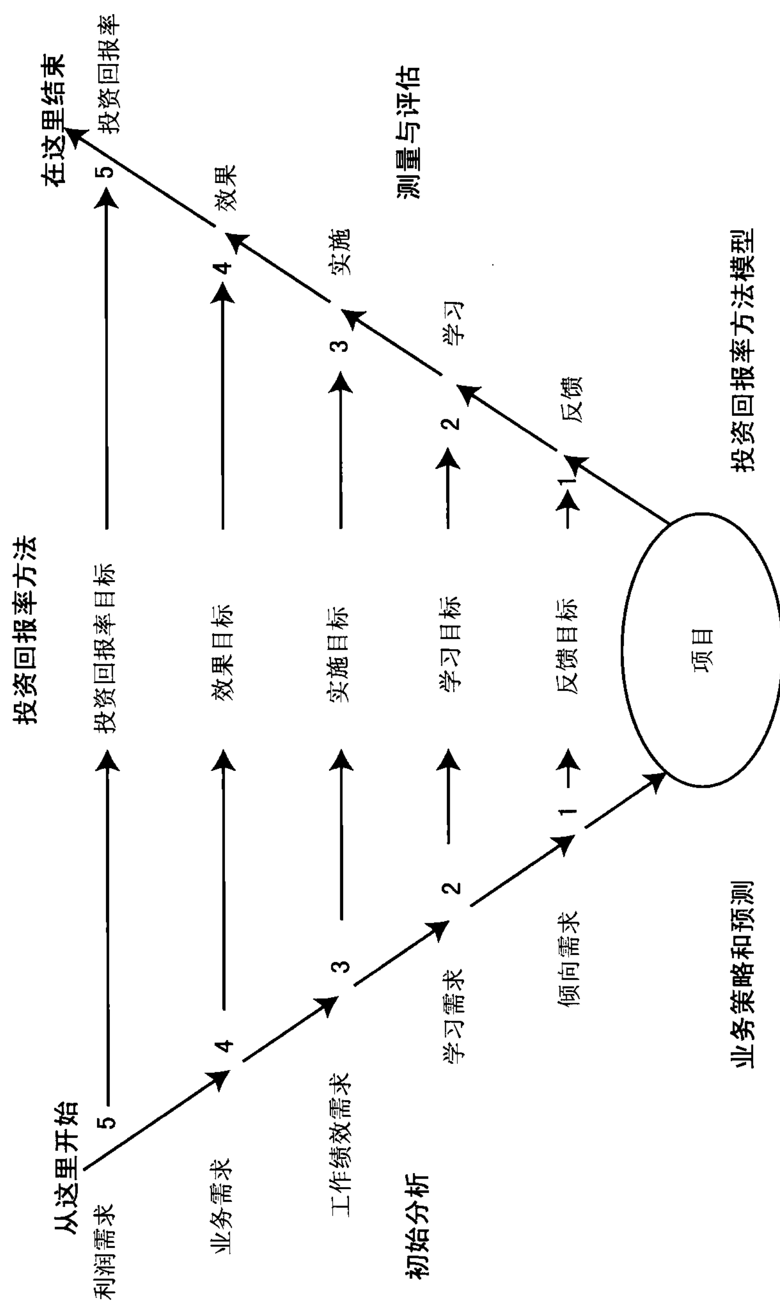


图2-2 投资回报率方法模型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



里，目标应该是为每个层级的需求而设定的，并应当可以定义项目的成功。回答这个问题："我们怎能知道需求是否得到了满足?"如果成功的标准预先没有被传达，通常，参与者会走过场，项目的实施效果不会有太大的变化。而用清晰的成功评估因素来设定详细的目标，会让项目实现最终的目标。

在一个项目开始之前，预测结果可能是很重要的，因为它可以确保我们能够及时作出调整或者研究替代的解决方案。这种预测可以很简单，可以依赖个人对情况的判断，或者是对情况和预期结果的更详细的分析。近来，预测成为项目负责人的一个重要的工具，在把资金注入到这个项目之前，他们需要证据来证明项目是会取得成功的。因为预测很重要，所以第十二章将会重点讨论这一问题。

投资回报率方法模型

对许多项目领导来说，下一个挑战是顺着展现项目价值的效果链来收集各种各样的数据信息。图 2-3 列出了一些连续的步骤，这些步骤按照 5 个层级的结果对数据信息进行了分类。这个图说明了投资回报率方法模型是一个进阶的流程，它开始于目标，结束于结果报告。这个模型假定在采取措施前，开展了适当的分析活动以定义投资者的需求。

评估计划

投资回报率方法的第一个阶段是评估计划。这一阶段包含了几个程序：了解评估的目的、判断评估计划方法的可行性、收集数据信息、分析和列出项目的详细情况。

评估的目的

进行评估的目的有很多：

- 提升项目质量和效果；
- 判断一个项目是否达到了它的目标；
- 识别流程的优缺点；
- 可以帮助定位将来的项目；
- 判断这个项目是否是适当的解决方案；
- 为项目的筹资争取优先权。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

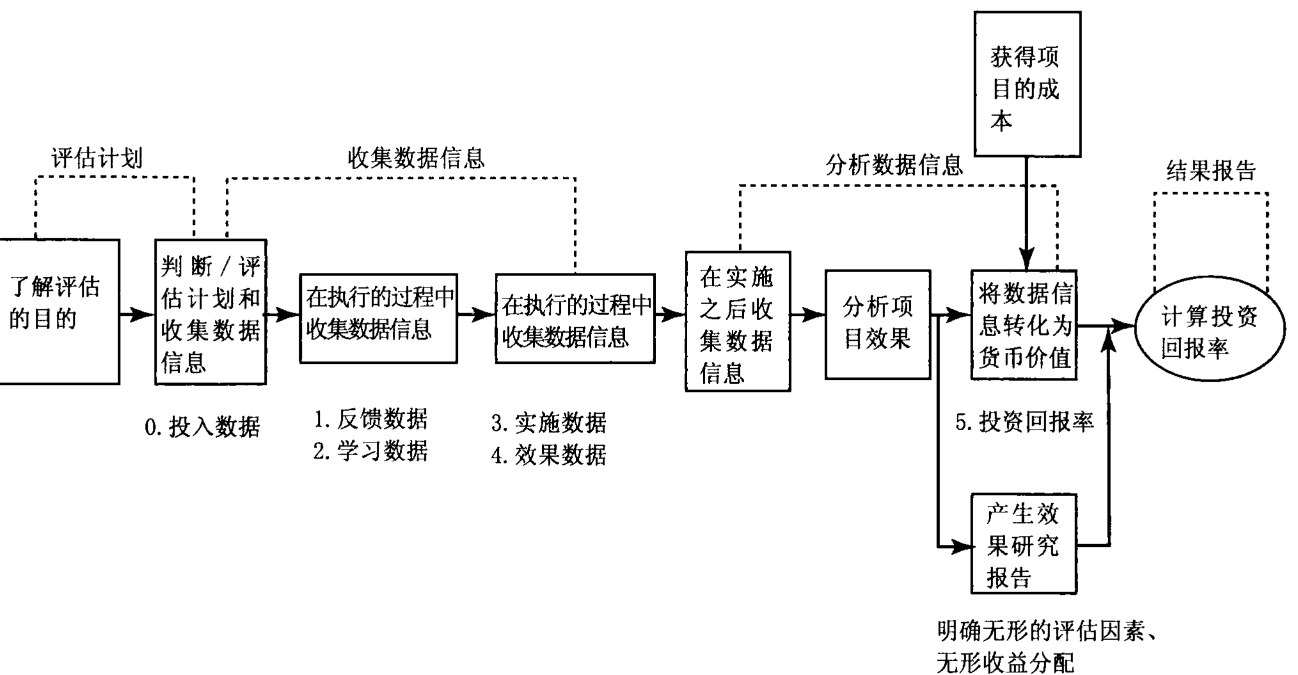


图2-3 投资回报率方法模型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



评估计划的目的应当优先于评估计划的开展，因为目的通常决定评估的范围、使用工具的类型、收集数据信息的类型。对于任何项目，了解评估计划的目的将会明确评估的重点，并且有助于从其他处获得支持。

评估计划方法的可行性

在计划开展投资回报率方法时，一个重要的考虑因素就是决定项目评估的层级。一些评估会停留在先前提到的第 3 层级的数据信息上，这一层级的分析会决定参与者使用他们所学过的知识的程度。一些评估会停留在第 4 层级的数据信息上，在这一层级，我们会评估实施效果并检验与项目直接相关的评估因素。如果需要计算投资回报率，评估就会进入第 5 层级。为了实现这一层级的评估，我们需要增加两个附加的步骤：第 4 层级的效果数据信息必须转化成货币价值，并且必须获知项目的成本，这样才能计算出投资回报率。第 5 层级的评估是对那些成本高、影响范围广，并且同业务需求有直接联系的项目进行的。

初始分析定义了 5 个层级的需求以及这些层级的目标。项目需要有非常清晰的目标，而目标则可为项目提供清晰的方向。当进行了精确的定义之后，目标给参与者和投资方提供了方向，他们需要借助方向来保证项目的成功。当需要进行评估时，目标可以按照同样的 5 个层级来进行定义：

- 反馈目标(1)；
- 学习目标(2)；
- 实施目标(3)；
- 效果目标(4)；
- 投资回报率目标(5)。

这些详细的目标使得项目应当获得什么，不再是未知数。

有时，初始分析可能会停留在第 2 层级的目标上，不包括指导更高层级评估的实施目标。如果不能得到实施目标，那么我们必须通过来自于团体，比如，在职者、分析师、项目开发人员、专业问题专家、负责人和在职团队主管的参与来获得。

下面讲三个简单的计划：数据信息收集计划、投资回报率分析计划和项目计划。这些计划应当在评估项目实施前完成——最为理想的是在设计或者开发项目之前完成。当真正收集数据信息时，适当的、正面的关注会节省以后更多的时间成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数据信息收集计划

表 2-1 说明了已完成的旨在减少大城市公交车司机旷工情况的数据收集计划。

这一表格说明了有关数据信息收集的主要因素和问题。宏观的目标适于做计划，因此在设计项目之前，再设定具体、详细的目标。评估因素栏里的内容定义了每个目标的具体评估内容；方法/工具栏里的内容描述了收集数据信息所采用的技术；在来源栏中，对数据信息的来源进行了分类；时间栏说明了什么时候收集数据信息；责任栏确定了由谁来收集数据信息。

表 2-1 数据信息收集计划

数据信息收集计划——交通管理局　　评估目的：________

项目：减少旷工率　　负责人：帕蒂・菲利普斯　　日期：1 月 15 日

层级	评估内容	评估因素	方法/工具	来源	时间	责任
1	反馈数据信息 • 员工对政策的积极反馈	• 来自于员工的积极反馈	• 反馈问卷	• 员工	• 在员工大会结束时	• 工长
2	学习数据信息 • 员工对政策的理解	• 影响测验的分数至少 70 分	• 真实/虚假测验	• 员工	• 在员工大会结束时	• 工长
3	实施数据信息 1. 有效地、持续地实施项目； 2. 关于无过失政策，现在的员工很少有或者根本没有不满的反馈； 3. 使用新的筛选流程。	1. 工长对项目影响的反馈； 2. 员工抱怨和联合合作。	1.&2. 对工长进行跟踪调查(2 个抽样调查小组)； 3. 采访的抽样评论和选择纪录。	1. 工长； 2. 公司记录。	1. 如下的员工大会： 在三个月时，抽查一组；在六个月时，抽查另一组； 2. 在员工大会之后，三个月和六个月时； 3. 人力资源协调员。	• 人力资源协调员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（续）

层级	评估内容	评估因素	方法/工具	来源	时间	责任
4	效果数据信息 1. 在第一年，驾驶员旷工率至少要降低 2%； 2. 当实施新政策时，维持现有的员工满意度； 3. 在计划推迟期间，随着旷工率的下降，客户满意度提高。	1. 旷工； 2. 员工满意度； 3. 对客户服务滞后的影响。	1. 监控旷工； 2. 对工长进行跟踪调查； 3. 监控公交车日程安排的推迟情况。	1. 公司记录； 2. 工长； 3. 派遣记录。	1. 在员工大会一年前和一年后，每月进行监控； 2. 在员工大会之后，三个月和六个月时； 3. 每个月。	• 人力资源协调员
5	投资回报率目标是 25%	评论：				

投资回报率分析计划

表 2-2 说明了降低旷工率项目的一个完整的投资回报率分析计划。这一计划表格阐述了计算实际投资回报率所必需的重要数据信息条款。

第一栏列示了重要的数据信息条款。尽管它们多是第 4 层级的效果数据信息，有些时候这一栏也包括第 3 层级的数据信息条款。进行投资回报率分析时，我们会使用到这些条款。

第二栏列示了用于分析项目的业务效果的方法，对应着第一栏的每个数据信息条款。

第三栏包括了将数据信息转化为货币价值的方法。

第四栏列示了成本类别。通常情况下，成本分类对不同的项目而言都是一致的。

第五栏列示无形评估因素，即希望从这个项目中获得的无形收益。这一栏是在与负责人和问题专家就项目进行的讨论中产生的。

第六栏列示了交流目标。

最后，就可能影响项目实施及其效果的其他问题或者活动在最后一栏中进行了重点说明。典型的问题包括参与者的能力、获得数据信息的来源和特殊的数据信息分析问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当同数据信息收集计划相结合时，投资回报率分析计划为计算投资回报率提供了详细的信息，详细说明了评估是怎样从头至尾进行的。

项目计划

评估计划阶段的最后一个计划是项目计划，如表 2-3 所示。一个项目计划包括了对项目整体和简要细节的描述，例如，持续时间、目标人群和参与者的人数等等。它也说明了项目的时间轴，从策划这个研究项目到最终的效果交流。这个计划成为了保证项目在轨道上正常运转的操作工具。

总的来说，这三个计划表格为投资回报率效果研究提供了必要的指导。如果选定了这些计划工具，我们就可以作出有关项目的大多数的决策。项目余下的部分是有方法地、系统地实施计划的流程。这是投资回报率方法的一个重要步骤，分配在计划上的，有价值的时间将会节约后面更多的宝贵时间。

表 2-2 投资回报率分析计划

投资回报率分析计划——交通管理局

项目：减少旷工率　　　　负责人：帕蒂·菲利普斯　　　日期：1 月 15 日

数据信息类别（通常是第 4 层级）	项目业务效果的分析方法	将数据信息转化为货币价值的方法	成本类别	无形评估因素	对最终报告的交流目标	在应用过程中的其他影响/问题	评论
1. 旷工	1. 趋势分析和工长评估	1. 工资、收益、标准价值	筛选流程 •发展； •采访准备； •管理； •材料；	保持客户满意度 •提升员工士气； •提高客户满意度； •在交通网络中，破坏性的瓶颈较少； •易于工长执行。	高级管理 •经理和工长； •工会代表； •人力资源协调员。	•了解工长的一致性管理； •同工会代表合作，探讨如何把研究结果通知给员工。	
2. 员工的满意度	2. 工长评估	不适用					
3. 公交车延迟（影响客户满意度）	3. 管理评估	不适用	无过失政策 •发展； •实施； •材料。				

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



表 2-3　项目计划

	F	M	A	M	J	J
决定开展投资回报率研究						
评估计划完成						
设计手段						
收集的数据信息						
数据表格初步总结						
进行分析						
撰写报告						
印刷报告						
通知结果						
进行改进						
执行完毕						

收集数据信息

收集数据信息是投资回报率方法的中心内容。既要收集硬数据信息（代表产出、质量、成本和时间的数据），也要收集软数据信息（包括员工满意度和客户满意度）。收集数据信息要采用各种各样的方法，其中包括：

- 调查；
- 问卷；
- 测验；
- 观察；
- 面谈；
- 重点小组；
- 行动计划；
- 履行合同；
- 业务行为监控。

收集数据信息面临的重要挑战是要在组织机构所限定的时间和预算范围内，选择适合于特定背景和具体项目的一种或多种方法。收集数据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信息的方法在第四章至第七章里，有更详细的介绍。

分析项目的业务效果

在评估中，一个经常被忽视的问题是分析项目的业务效果。在这个步骤中，我们探究了详细的策略来评估与项目直接相关的产出。这个步骤是至关重要的，因为许多因素会影响到数据的准确性。在这个步骤中，我们采取详细的策略来精确评估与项目直接相关的变量，由此提高了投资回报率计算的精确性和可信度。组织机构通常采用如下的技术方法来解决这一重要问题：

- 对照组；
- 趋势线分析；
- 预测模型；
- 参与者评估；
- 管理者评估；
- 高级管理人员评估；
- 专家的参与；
- 客户的参与。

总的来说，这些技术方法提供了一系列综合有效的工具，有助于处理重要的、关键的项目业务效果分析问题。

将数据信息转化为货币价值

计算投资回报率，要把第 4 层级的效果数据信息转化成货币价值并同项目成本进行对比。这要求与项目相关的各单元数据信息都要被评估成一个价值量。许多方法能够将数据信息转化为货币价值，所选择的具体的方法要依据数据信息的类型和情况而定。这些方法包括：

- 使用产出数据作为标准价值；
- 通常把质量成本作为一个标准价值；
- 把节省的时间转化为参与者的工资和员工价值；
- 前期成本分析；
- 雇用业内专家和业外专家；
- 获取外部数据库；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



- 使用参与者评估；
- 使用管理者评估；
- 采用与其他评估方法相联系的软数据信息进行评估。

在投资回报率方法中，这一步很重要。评估项目的价值绝对是必要的。评估过程富有挑战性，尤其是评估软数据信息，但是策略性地采用一种或者上述多种方法能够系统地完成评估任务。这一步在投资回报率方法中很重要，因此在第九章会有详细的介绍。

评估无形评估因素

对大多数项目来讲，除了要评估有形的评估因素之外，还要评估那些无形的评估因素。无形评估因素包括如下一些内容：

- 员工敬业度的提升；
- 品牌意识的增强；
- 网络化的提升；
- 客户服务的提升；
- 抱怨的减少；
- 冲突的减少。

在数据信息分析过程中，我们所做的努力都是为了把所有的数据信息都转化为货币价值。所有的硬数据信息——例如，产出、质量和时间——需要直接转化为货币价值。同时，我们也要试图将软数据信息转化为货币价值。然而，如果转化的流程过于主观或者不精确，那么结果就会失去可信度。而在适当的调整下，这些数据信息会被转化为货币价值。对于一些项目来讲，无形的评估因素是极具价值的，并且通常带来的影响同硬数据信息一样大。

项目成本列表

计算投资回报率的一个重要组成部分是计算项目成本，其中包括操控或者开发与项目相关的所有活动的所有费用，具体包括：

- 初始的分析费用；
- 设计和开发项目的费用；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 所有的项目材料成本；
- 项目团队管理费用；
- 项目设备采购费用；
- 参与者和团队成员的交通、食宿费用；
- 参与者的工资；
- 管理成本和日常开支——以某种恰当的方式进行调配；
- 评估费用。

谨慎的方法是计算成本，即，要包括所有的这些费用，这样才能将全部的成本都囊括在内。第十一章详细阐述了投资回报率方法中的这一步骤。

计算投资回报率

投资回报率是利润除以项目成本。利润即项目收益减去项目成本。投资回报率的公式为

$$投资回报率(ROI)=\frac{项目利润}{项目成本}\times 100\%$$

在评估其他投资项目时，这是一个基本公式。但在这大多数情况下，传统的做法是用收入除以投资额来计算投资回报率。第十一章详细介绍了更多的内容。

结果报告

投资回报率方法的最后一个步骤是作结果报告，这是关键的一个步骤，但是从确保项目成功所应具有的关注度和应执行的计划方面来看，这个关键步骤往往是有所欠缺的。作报告这一步骤，可以为效果研究和其他简要报告方面提供适当的信息。这一步骤的核心任务是要将信息提供给各种各样的目标人群。在大多数投资回报率的分析研究中，只有特定的人群对这类信息感兴趣，并需要这些信息。认真地策划，保证沟通方法同目标人群相匹配，这样才能确保信息能够被准确地理解，促使参与者随之采取适当的行动。第十三章专门阐述了投资回报率方法中的这一关键步骤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



操作标准和原理

为了确保效果研究的一致性和可复制性，我们必须探索研究的操作标准并将它应用于投资回报率的研究当中。研究结果必须要独立，不能随着研究人员的变化而变化。操作标准要详细说明如何处理流程的每一个步骤和每一个问题。表 2-4 阐明了 12 个指导原则，它们构成了操作标准的基础。

这些指导原则不仅用于连贯地说明每一个步骤，而且也为分析提供了一个非常合适的、谨慎的方法。谨慎的方法可能会降低实际投资回报率的计算值，但它有助于提升目标人群的信任度。

表 2-4　投资回报率的 12 个指导原则

1. 当进行高层级的评估时，要收集低层级的数据信息。
2. 当计划进行更高层级的评估时，不必要求以前层级评估的全面性。
3. 当收集和分析数据信息时，仅使用最可信的信息源。
4. 当分析数据信息时，选择最保守的方法来进行。
5. 使用至少一种方法来分析项目的业务效果。
6. 如果改进的数据信息不适用于大众或者一个特定的信息源，那么假定就几乎没有或者完全没有产生改进的效果。
7. 因为评估有潜在的错误，因此，对于提升的评估值要做适当的调整。
8. 当计算投资回报率时，避免使用极端数据和无证据支持的说明。
9. 对短期解决方案进行投资回报率分析时，对于每年的利润，仅应采用上一年的数据信息。
10. 当分析投资回报率时，要将解决方案、项目的所有费用都包含在内。
11. 无形收益被定义为通过主观努力，不能转化为货币价值的收益。
12. 把投资回报率方法的计算结果通知给所有的投资方。

实施和保持流程

许多外在环境和相关活动问题会影响投资回报率方法的成功实施。为了确保它的成功，这些问题必须提前进行说明，具体的行动包括：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 基于结果的项目政策分析；
- 获得评估流程的不同方法和指导方针；
- 用投资回报率方法对员工进行培训；
- 提升对投资回报率方法的管理和政策支持；
- 为调查、问卷、数据信息分析和策略评估提供技术支持；
- 启用更多的关注结果的特定方法。

投资回报率方法的成功或失败基于上述这些行动。第十四章专门阐述了这一重要内容。

除了实施和坚持使用投资回报率方法，我们还必须对其进行定期的反思。因此，建议大家每年进行一次反思，以评估投资的增值程度。最后，还要检查对方法的满意度，并确定它的应用情况。实质上，对本书所描述的方法进行反思，目的是在投资回报率方法的基础上评估投资回报率。

使用投资回报率方法的益处

在过去的十几年中，成千上万个组织机构一贯且经常地采用本书所阐述的投资回报率方法。在一些领域和企业里，它比其他方法都更为重要。我们了解到很多组织机构因采用这一方法而获得了很大的成功以及它给采用它的组织机构最终都带来了益外。

与企业目标一致

通过实施下面三个步骤，投资回报率方法能确保项目目标同企业发展目标相一致。第一步，即使是在开始实施项目之前，当项目被证实是适当的解决方案时，投资回报率方法可以事先确保项目目标同企业目标相一致。第二步，通过在效果层级上实现具体的、明确定义的目标，项目就能够关注到最终结果。实质上，通过对投资回报率方法的设计、传递和执行，可以推动对企业业务的评估。第三步，关于追踪调查的数据信息，当它对企业业务的评估可能引起变化或者改进时，采用这一方法可以依据那些数据信息来分析项目的业务效果，可以证实企业业务评估因素之间的联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



利润主张

实际上，我们开展大多数项目的目的是为了实现利润。正如本章所述，利润的定义有时可能不明确，或者可能不是项目的各种各样的负责人、组织者和投资方所要求的，因此，我们通常会经历利润转换的过程。一旦利润被最终确定，那么利润主张就被细化了。投资回报率方法会事先评估利润，当然，项目团队也会追求正确的利润主张——即项目能够提供真正意义上的利润。

改进流程

这是通过设计和实践而创建的一个流程改进工具。我们通过收集数据信息来评估项目的实施流程。当项目的实施流程表现不佳时(例如，当项目进行的不如预期的有效时)，数据信息能够显示出能使项目变得更有效的做法。当项目进行得很顺利时，数据信息能够显示出让项目变得更加完美的做法。因此，这是一个流程改进系统，它用来反馈信息，从而作出相应的改变。当开展一个项目时，要收集数据信息并将反馈信息提供给各投资方，使其尽量实施具体的改进措施。这些变化可以让项目取得更好的效果，当流程顺利实施时，这些效果可以被评估。这种持续的反馈循环对流程改进过程是非常关键的，并且是投资回报率方法固有的特性。

提升形象

有许多功能部门，甚至整个业务部门因为不能为企业提供期望的利润而遭受批评，因此，它们的公众形象面临危机。投资回报率方法是一种能帮助功能部门或者业务部门赢得其所需要的尊重的一种好方法。

投资回报率方法能让任何功能部门的形象焕然一新——不仅仅是那些遭受批评的部门。许多人力资源管理者已经使用投资回报率方法来展现他们的项目的价值。或许他们是因为改变了对项目的理解——从以行为为基础转变为真正地增加利润。这一方法可以促进基础利润的增长，而且能有效地向投资方展现投资利润。它解决了关于增加利润的难题，纠正了项目缺乏对组织机构有所贡献的这一假定，因此，这一方法是组织机构的功能部门改变形象和赢得所需要的尊重的重要方法。

增加支持

项目确保获得支持是至关重要的，尤其是获得中层管理者的支持。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

许多项目获得了高层管理者的支持——因为他们能够分配资源，从而使得这个项目能够执行下去。遗憾的是，一些中层管理者可能不支持这一项目，因为他们没有看到这个项目以他们欣赏和理解的方式为企业提供利润。拥有一种方法来说明一个项目如何同管理者制定的企业目标相联系，能很好地改变这种状况。当中层管理者了解到此项目有助于他们达到具体的绩效目标或者部门目标时，他们通常会给予支持，或者至少不会那么反对了。这样，投资回报率方法就会起到增加管理者支持的作用。

支持提议的预算

一些组织机构已经采用投资回报率方法来支持所提议的预算。因为这一方法阐明了特定项目所预期或者获得的利润，一些数据信息通常被用来补充说明预算要求。当对一个功能部门进行财务预算时，预算数额通常与这个功能部门能产生的利润具有一定的比例有关系。如果几乎没有或者完全没有可信的数据信息向其提供支持，那么预算通常会被否定——或者至少不会增加。一些组织机构，例如，百得公司（Black & Decker）和逐步保险公司（Progressive Insurance）已经公布增加整个功能部门的预算，这一决定是基于前一年的投资回报率方法执行情况作出的。将问责制引入这一层级是保障未来投资利润的最好的方法之一。

获得一席之地

许多功能部门试图在企业中获得一席之地，但是却总不尽如人意。一般来说，“获得一席之地”意味着参与决策的制定，参加组织机构的最高层讨论。部门和项目领导希望能参与决策的制定，尤其是在影响他们部门的领域和关于他们部门的项目和流程的决策方面。展现部门作出的真实的贡献和让他人了解这个部门是怎样增加企业利润的，能帮助部门获得垂涎已久的一席之地。大多数主管希望能让那些真正有助于企业发展的人士参与决策，而且他们也希望有能力的和有建设性建议的人员参与决策。投资回报率方法或许是能让你获得一席之地的一个最重要的方法。



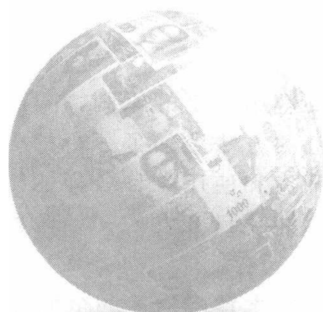
本章阐述了本书提及的全部方法。说明了投资回报率方法中不同的数据信息、步骤、标准和概念（对于理解投资回报率方法是如何运行的是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



十分有必要的)，但在此没有详细展开。本章把投资回报率方法作为重要内容进行了阐述。当然，在让别人接受这一方法之前，我们必须要说明此方法的步骤和相关的详细情况，这些内容将会在本书的其他章节里分别进行阐述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



项目需求和目标

第二章对投资回报率方法进行了概述。本章将阐述这一方法的第一步：定义项目的初始需求和相应目标。这一步骤通过将预期效果同企业需求相结合，以确保项目的顺利实施。如果项目投资的需求和目标是获得回报，那么它与企业目标相一致则显得至关重要。

创造项目目标与企业目标的一致性

一致性

根据对近 2 000 个已公开的和未公开的案例开展的研究表明，项目失败的首要原因是没有清晰的、明确的需求。项目失败的第二个最常见的原因是项目目标和企业目标不一致。

项目实施之前，我们就必须明确想要获得的效果，且必须按照企业需求详细阐明效果，以使效果（评估因素的真正提高）和相应的投资回报率清晰明了。经过项目的分析、设计、发展、传递和实施阶段，我们便对项目的预期效果有了清晰的认识。

一开始，我们的头脑中就要想到效果，这有助于我们设定所有的细节，从而保证按照计划来适当地策划和执行项目。但是，进行这种预先的分析并不像想象的那么简单——它需要一种规范的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



规范的方法

进行规范的分析需要遵循一定的原则，并且要坚持标准化、组织化、系统化的流程。这种规范的方法增加了分析的可信度，并能够使分析持久多次地反复进行。当开发和使用各种各样的工具和模板时，规范的方法能维持流程的有效性。在项目开发的初始阶段，我们需要进行全面分析，因为这时几乎没有捷径可循。

不是每个项目都应进行本章所描述的全面分析。如果一些项目的需求很明显，那么就不需要进行分析，而对其他需要进行开发的项目，就需要进行全面分析，甚至可能还需要进行另外的分析，来确保这一项目有可以被感知的需求，有助于将来的项目调整。

当提议进行项目分析时，可能有些人会给予关注，而有些人则会予以反对。在这种情况下，领导通常会仅仅关注一些附加的分析。这样就给组织机构提出了一个具有考验性的问题，即进行"确保项目是适当的"这一分析是必需的。遗憾的是，这一分析通常会遭到误解——会"虚构"出很多复杂的问题，比如，混乱的模型和为了确保涵盖所有的成分所采用的复杂的统计技术而得出的大量数据信息。实际上，分析不需要这么复杂。简单的技术就能揭示一个问题产生的原因或者满足一个特殊项目的需要。

组织机构通常会规避分析，因为：

1. 特殊的需求似乎就是特别的解决方案

有时，你可以通过询问员工他们需要什么来获得信息，这似乎是一个合理的解决方案。但是实际上，这一解决方案是不完全的或者是不适当的。例如，当员工被问及他们需要什么以提高工作绩效（包括效率、质量和生产率）时，他们可能会说需要工具、模型、软件或者设备。实际上，这些需求的解决方案可能会很简单，比如，学会充分利用现有的工具。根据员工需求来实施解决方案是一种目光短浅的、成本高昂的不理制行为。

2. 解决方案看上去是显而易见的

在检验一个问题或者确定一个潜在机会的过程中，会出现一些似乎显而易见的解决方案。例如，如果员工为完成一项特殊任务而花费了很长时间，直接的结论可能是需要一项新技术来缩短完成此类任务的时间。尽管这一解决方案看起来是显而易见的，但更深入的分析可能会揭示出其他更好的解决方案——例如，增强动机、减小阻力、移除障碍和消除瓶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

颈——这些是更适当的。

3. 每个人对问题产生的原因都有自己的看法

要求开展一项特殊项目的人员可能会认为他或她有最好的解决方案。选择最高等级的领导或者最高级别的主管所支持的解决方案是人们通常的做法。遗憾的是，这些领导或主管可能并不完全熟悉情况，因此，他们并不能提供一个对该问题有持久效用的解决方案。

4. 分析会花费太多的成本

分析要花费时间、消耗资源，然而，缺乏分析，后果则会更惨重。如果所实施的解决方案并不能恰当地满足问题需求，投入的时间和金钱可能就会被浪费，并且问题也得不到解决。如果没有进行分析就轻率地实施解决方案，那么后果将是灾难性的。对大多数组织机构来讲，如果进行正确的设计和专业的分析，是完全能在规定时间、预算范围内完成这一任务的。秘诀在于要选对符合实际情况的工具。

5. 分析听起来让人糊涂

评估一个问题的起因，看起来似乎是一个复杂的、令人困惑的问题。然而，开展简单、直接的分析也能取得良好的效果。对我们而言同，富有挑战性的任务是选择分析级别，以最小的努力和最简单的技术来获得最佳的解决方案。

面对这些错误的观念，推行附加分析的困难是显而易见的。但是这一步是十分关键的，不应被忽视，否则这个流程从一开始就会产生错误。

本章其他部分深入研究了分析的组成部分，它们对于在项目目标和企业目标之间保持稳固的一致性是十分必要的。然而，首先回顾以前章节介绍过的模型，可能会有助于我们加深理解。图 2-2 已经对其进行了详细的说明。

评估潜在的利润

事先分析的第一步，是要评估解决一个问题或者抓住一个机会的潜在利润。这一步从回答一些关键问题开始："这个项目值得做吗？它可行吗？获得正的投资回报率的可能性有多大？"

对于内含重要问题或者机会，同时又有潜在高利润的项目，答案是十分明确的。问题在于，就无论那些不受重视或者预期利润不明显的项目而言，不太好判断。无论在任何情况下，分析都要能够根据需求进行简单

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



或复杂的转变。

实质上，通常情况下，投资会以增加利润或者节约成本的形式获得回报。利润的增加是项目所产生的，企业为此提高了收入（例如，增加了销售量、提高了市场份额、引入了新产品、开拓了新市场、提升了客户服务水平或者增加了客户忠诚度）。企业其他提高收入的方法包括：增加会员、增加捐赠、获得补助、征收新老学员的学费——所有这些，在扣除交易成本之后，应当都会余下一笔相当可观的利润。

然而，大多数项目都要尽量节约成本——我们可以通过降低成本或者规避成本等方法实现。提高质量、缩短周期、缩短停工期、减少控告、减少人员流动等都是节约成本的例子。

成本规避项目实施的目的在于降低风险、避免问题或者阻止不希望发生的事情发生。一些金融专家和财务专家可能会把成本规避视为一种不适当的，用来评估利润和计算投资回报率的方法。然而，事实上，规避成本（例如，遵从规则所避免的罚金）比降低实际的生产成本更具价值。阻止问题比等待问题发生，然后再集中精力去解决这个问题更能有效地节约成本。

评估潜在利润是需求分析流程的第一步。这一步与下一步——评估企业需求密切相关，因为潜在利润通常是基于企业的角度进行考虑的。利润取决于两个因素：企业业务评估方案的提升以及项目的预算成本。详细地确定利润通常会获得一些关于能从所选择的解决方案中获得什么结果的更可信的评估。然而，当无论成本高低都得解决问题时（由于企业的需要），或者很明显这是一个高利润的项目时，我们可以忽略这一步。

具体的目标层级也要根据确保项目融资的这一需求而确定。如果潜在的投资者不能够认识到同潜在成本相对应的潜在利润，那么我们可能就需要更多的详细的资料向其提供更有说服力的证据以获取资金支持。

如果大家都认为项目的利润会很高，或者无论成本多高都必须解决正在被讨论的问题，那么再进行实际利润的分析就没有必要了。例如，如果问题包括安全问题、常规性问题、竞争性问题，那么就不需要对实际利润再进行详细的分析了。

明显利润与潜在利润

有些项目的利润是明显的，有些是潜在的。有明显利润的情况可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

包括：

- 运行成本比行业平均水平高出47%；
- 客户满意度为3.89分（满分10分）；
- 一个城市每年为每个流浪汉支出75 000美元；
- 因不遵守规章而交付的罚金总计达到120万美元，较去年上升了82%；
- 重要人才的流动率比基准数高出35%。

上述每一项似乎都反映了一个严重的问题，需要由管理者、行政官员或者专家来予以解决。

对于其他项目，有时候问题并不清楚，并且可能是由政治动机或者某种偏见引起的。这些潜在的情况与潜在的利润是相关的，这些情况可能包括：

- 管理者成为一名技术领导；
- 企业成为一家“绿色”企业；
- 提高所有管理者的领导能力；
- 提升所有产品的知名度；
- 创造一个良好的工作环境。

上述各项，都需要详细地阐明其评估因素。例如，如果要成为一家“绿色”企业，可能会有人问：“什么是绿色企业？成为绿色企业有什么好处？绿色是怎么定义的？”有潜在利润的项目比那些有明显利润的项目需要更多的分析。

能够获得潜在利润是开展新项目或者改进项目的重要因素。但是利润——无论明显与否——都不是项目实施的唯一原因。解决问题的成本是另外一个因素。如果花费过多，那么就必须陈述理由。如果理由不充分，那么这个问题是否值得解决就需要考虑一下了。

解决问题的成本

如果问题严重，并给组织机构带来巨大的浪费，那么解决它就会带来较高的利润，尤其是当解决方案本身成本不高时。要测定解决问题的成本，必须评估它的潜在结果，并将其转化为货币价值。问题可能涉及时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



间、质量、生产率团队、客户等。如果要评估解决问题的成本，那么这些因素都必须转化为货币价值。存货短缺问题通常同存货成本和库存运输成本相关。通过计算一个人在非生产性任务上所花费的全部时间成本，能很容易地将时间转化为货币价值。计算完成一个项目、任务（包括评估）的时间，也要包括能够转化为货币价值的其他评估因素。过失、错误、浪费、延迟和瓶颈问题通常都能转化为货币价值，因为它们对结果有影响。尽管生产效率低下、设备损坏和设备使用不足等问题涉及其他问题，但我们也可以将其直接转化为货币价值。

评估成本时，我们要认识到所有的成本和与它们相关的因素都是非常重要的。例如，一个事故的全部成本不仅包括所占用的工作日和药费开支，而且也包括对调查事故与保险事宜所需要的时间、对设备造成的损坏、所有涉及的员工陈述这个事故时所花费的时间等等。客户抱怨的成本不仅包括解决这一抱怨的成本，而且也包括由于客户抱怨，必须调整相应的条款或者服务所带来的成本。解决客户抱怨的最惨重的代价是企业失去来自这些客户的未来的业务以及熟悉这些客户的其他潜在客户的信任。

机会所带来的利润

同在大多数情况下很容易把问题制成表格显示出来一样，机会所带来的利润也能计算出来。机会包括实施新流程、开发新技术、增强研发能力、为了创造一个更具竞争力的环境而提升劳动力的生产水平等。评估某一机会能带来的确切的利润需要考虑如果不抓住这个机会将会发生什么？如果抓住了这个机会企业会实现多大的利润？在评估过程中，困难在于进行一种可信的分析。与计算一个已知结果的利润相比，预测利润暗含着许多假定因素。

预测还是不预测

如果需要为机会寻求并分配利润，那么我们就要作出一个重要决定：预测投资回报率或者不进行这种预测。如果回报高，而对项目的支持又不到位，那么进行详细的预测可能是获得项目所需要的支持和资金或者在多个潜在项目中作出选择的唯一方法。在进行预测时，作出精确的分析是关键所在。有时候，我们对可能性的结果所给出一些假定，进行非正式的预测就可以了。有时候，我们需要从各类专家、以前对另外一个项目的研究结果，或者可能更为复杂的项目分析等渠道收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

集数据信息，以进行更详细的预测。第十二章提供了进行预测时，常采用的一些技术方法。

一旦预测了潜在利润，那么我们下一步需要做的就是要评估企业的业务需求。

评估企业业务需求

评估企业的业务需求，需要确定具体的评估因素，从而能够清晰地评定企业的业务状况。业务需求的概念涉及生产力、质量、效率、时间和成本等方面，它不仅适用于个体部门，而且也适用于政府部门、非营利性组织和学术性组织机构。

机会

一种业务评估代表的是一种业务需求。任何流程、项目或者概念都能被评估，并且评估对这一层级的分析而言是至关重要的。如果项目的目的是解决问题、防止问题发生或者抓住机会，那么评估因素通常是可以被确定的。重要的一点是，评估因素存在于系统中，并为进行这一层级的分析做好了准备。对我们而言，富有挑战性的行动就是要定义评估因素，并且要既经济又快速地把它找出来。

硬数据信息评估因素

要想关注评估因素，把硬数据信息和软数据信息区分开可能会对此有所帮助。硬数据信息主要有助于提升主要评估因素的量，它是以理性的、无争议的数据形式表现出来，通常是从组织机构内部的业务区域里收集而来的。这些是最想要的数据信息类型，因为它们易于量化并且很容易转化为货币价值。评估组织机构绩效的基本标准是硬数据信息，例如，收入、生产率、盈利性，也包括用于为控制成本和保证质量这样的流程进行定量分析的评估因素。

硬数据信息是评估组织机构绩效的客观且可信的度量标准。硬数据信息通常可分为四类，如表 3-1 所示——产出、质量、费用和时间——在任何组织机构里都是典型的评估因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



表 3-1　硬数据信息的例子

产出	质量	费用	时间
生产量	失败率	防护费用	周期
制造量	辍学率	治疗费用	设备停工期
装配的产品	废料	预算变化	加班
筹集的资金	废物	单元费用	准时装运
卖出的产品	不合格率	财务成本	工程完成时间
产生的新账目	错误率	变更费用	流程时间
处理的表格	返工率	综合费用	监督时间
批准的贷款	短缺	日常开支	熟练时间
存货流转率	产品缺陷	运转费用	学习时间
拜访的病人	与标准的偏差	节约项目成本	按日程进行
处理的申请表	产品不合格	事故费用	维修时间
毕业人数	存货调整	项目成本	效率
完成的任务	时间卡修正	销售开支	工作中断
每小时的产量	事故		
生产力	服从差异	迟交的报告	
工作积压	机构罚金	失去的时间	
激励性的奖励			
装运			
完成率			

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来源于某一特定项目的硬数据信息包括工作单元、工作室、分支机构或者整个组织机构的生产力的提升。每个组织机构，不管是什么类型，必须有生产力的基本评估因素，例如治疗的病人数量、毕业生的人数、生产量或者装船的包裹数。通过监控这些数据信息，对比“之前”和“之后”的产出，我们就能很容易地评估变化情况。

质量是一个非常重要的硬数据信息类别。如果质量是组织机构一个主要的优先考虑因素，那么这一流程似乎是适用于评估和监控质量的。日益突出的质量提升流程（例如全面质量管理、持续性质量提高和六西格玛质量管理体系）对近来确定的质量评估因素作出了突出的贡献。

成本是另一类重要的硬数据信息。许多项目都被要求降低、控制或消除某项特殊流程或活动的成本。降低成本对利润底线具有直接作用。一些组织机构仅关注降低成本问题，例如，沃尔玛，它的标语是“总是低价，总是。”——所有层级的组织机构都在努力降低流程和产品成本，并将低价产品“奉献”给消费者。

在任何组织机构中，时间都是一个关键的评估因素。一些组织机构几乎只用时间来评估它们的绩效。当被问到企业的业务内容时，联邦快递公司的主管说：“那就是我们掌控时间。”

软数据信息评估因素

软数据信息可能是最常见的组织机构效率的评估因素，但收集软数据信息是一项富有挑战性的工作。态度、动机和满意度等因素都可作为软数据信息的例子。因为软数据信息难以收集和分析，所以，当难以获得硬数据或者要补充硬数据信息时，人们才会使用软数据信息。软数据信息也更难转化为货币价值，因为转化的过程需要采用主观的方法。它不如硬数据信息评估因素那么客观，并且通常与人们的行为相关，然而组织机构却非常重视它。这些评估因素的引入是企业所需要的。但是，在投资回报率公式中，许多组织机构因为它是软数据信息而忽视它，事实上，它对利润的贡献同硬数据信息是一样的。表 3-2 列出了软数据信息分类的常见实例。我们不要太注重硬数据信息同软数据信息的区分，最好的方法是考虑数据信息是有形的还是无形的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



表 3-2 软数据信息的实例

工作习惯	客户服务
过多的休息	客户抱怨
拖拉	客户满意度
经常去药房	客户不满意度
违反安全条例	客户印象
交流不畅	客户忠诚度
	保留客户
工作氛围/员工满意度	失去客户
不公平	
歧视性收费	**员工发展/提升**
员工抱怨	晋升
员工满意度	培训
组织机构承诺	智力资本
员工管理	换岗要求
员工忠诚度	绩效评价
意欲离开	准备
压力	网络化
主动性/创新性	**形象**
主动性	品牌意识
创新性	荣誉
新主意	领导力
建议	社会责任
新产品或服务	环境和谐
商标	社会意识
版权或专利权	多样性
流程改进	外部奖励
合伙/联合	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有形数据信息与无形数据信息

评估项目时，软数据信息同硬数据信息相比困难之处在于如何把软数据信息转化为货币价值。解决这个问题的关键是要记住：最终，所有的数据信息都要转化为硬数据信息。尽管创新性可能被归为一种软数据信息，但是一个富有创新性的工作环境能开发出新产品或者新专利，这会为企业带来更高的收入——显然，此处的创新性是一种硬数据信息评估因素。尽管有可能将表 3-2 所列出的评估因素转化为货币价值，但如果采用非货币的形式则更为现实和可行。根据投资回报率方法的标准，我们把无形的评估因素定义为通过主管努力，不能转化为货币价值的评估因素。如果能利用最少的资源，把一种软数据信息评估因素转化为货币价值，并且证明这种做法是可信的，那么这种软数据评估因素则可以被认为是有形的评估因素，并可作为一种经济利润，被纳入投资回报率的计算因素中。如果不能利用最少的资源，把一种数据信息转化为货币价值，并且证明这种做法是可信的，那么这种数据信息就可以被列为无形的评估因素。因此，在定义企业需求时，评估因素之间的重要区别，不是它们是硬数据信息还是软数据信息，而是它们代表的是有形的数据信息还是无形的数据信息。无论是哪一种，它们对企业利润和重要的业务效果评估都有重要的作用。

效果数据信息来源

有形的效果数据信息和无形的效果数据信息的来源是不同的。尽管大部分数据信息来源于组织机构的常规报告系统，但在很多种情况下，正是这些资料导致了对项目的需求的产生。通常，我们可以利用大量的文件、系统、数据库和报告来选择某一种具体的评估因素或者多种评估因素，并且可以在项目开展的全过程中监控这些因素。数据信息的来源具体包括质量报告、服务记录、建议系统和员工敬业度调查表。

一些项目策划人和项目团队成员，通常认为企业的数据信息来源渠道很少，并且有些数据信息它们不能轻易获取。然而，其实只要我们多花费一点时间，就可以提取到需要的数据信息，我们几乎不需要为了确定业务需求而开发新的数据收集系统或者流程。

在探求用适当的方法确定业务需求的过程中，考虑所有的可能性影响对评估是有帮助的。有时候，间接的评估因素会随项目的推进而发生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



改变。例如，努力提高生产的安全性能也会提高生产率，提升员工的满意度。衡量某种评估因素的不利影响同样也有帮助。例如，缩短生产周期可能会危及产品质量；增加销售量可能会降低客户满意度。最后，项目团队成员必须预测意外结果，并把它们作为与项目相联系的或受到项目影响的评估数据信息。

在这一过程中，如果为项目定下确切的业务评估因素，那么检验各种“假设”情形是十分有必要的。如果组织机构不这样做，那么将会产生许多不良的潜在后果。如下的问题可能有助于理解这些后果：

- 情形会恶化吗？
- 运行中会出现问题吗？
- 预算会受到影响吗？
- 我们会失去支持吗？

回答这些问题，有助于组织机构确定一系列确切的评估因素。

测定工作绩效需求

需求分析的下一步是要了解导致工作绩效产生的因素。如果被提议的项目表述了一个问题，那么这一步就要重点探究问题的起因。如果项目利用一次机会，那么这一步就要重点探究是什么因素会阻止组织机构利用这一次机会。

分析方法

揭示问题的起因或者获取阻止项目成功的因素，需要利用许多种分析方法。这样一些方法——例如，问题分析法、群体决策法、立场分析法、头脑风暴法——常被用来解释工作绩效需求。最终采用哪种方法，取决于组织机构的背景、问题的显现深度、分配给这一分析的预算等因素。既然工作绩效数据信息可能因为一系列原因而有所缺失，那么我们便可以采用多种方法来解决这一问题。

一种合理的方法

分析问题需要花费时间，并且会增加项目成本。分析方法包括检验记录、研究数据库、观察个体问题提供的重要数据信息，但是更为经济的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方法可能包括聘请内部专家和/或外部专家来帮助分析问题。影响测定工作绩效需求的因素，可能包括低效行为、失调的工作环境、不完善的系统、没有条理的工艺流程、不适当的程序、不支持的文化、不适应的环境……此处不再一一列举。当需求发生变化，可供选择的方法很多的时候，我们就可能会面临过度分析、成本过高的问题。因此，我们需要一种合理的方法来解决这个问题。

测定学习需求

前面的步骤中揭示的测定工作绩效需求的解决方案，通常需要一种学习元素——例如，参与者和团队成员学习如何采用一种不同的方式、一个流程、一个系统或者一项技术方法。有时候，学习是一种基本的解决方案，例如，在资格或者能力发展、关键技术引进和系统更换等项目中，学习都是非常重要的。对于其他的项目，学习可能是解决方案中较小的一部分，可能包括简单地了解流程、程序或者政策。例如，在为组织机构执行一项新的政策时，学习需求包括需要了解政策是如何运转的以及参与者在新政策中的作用是什么。简而言之，并不是所有的项目都有学习方案，但是所有的解决方案都有学习需求。

有许多种方法适用于评估具体的学习需求。通常，一个项目包括多项任务和工作，我们应当分别进行阐述。有时候，询问参与实施这个项目的人员是确定项目所需要的技巧和知识的效率最低的方法。因为他们可能不清楚自己需要什么，也可能所知不多。测定学习需求的一个最有效的方法是询问了解流程的人员。他们是决定确定工作绩效问题所必需的最佳人选。

当产生了一种新工作，或者一种既有的任务特征发生了很大的变化时，对工作和任务进行分析是有效的。因为重新设计工作，必须确定新任务，这种类型的分析提供了细化工作和任务的一种系统方法。实际上，工作分析，即是收集和评估与工作相关的信息。任务分析，即是明确一项特殊工作绩效所必需的特定知识、技巧、工具和条件。

随着项目的实施，观察组织机构的实施过程和程序是必需的。通常，这种观察能够显示项目实施的能效水平，并有助于确定流程的正确程序。观察可以被用于检查工作流程和人际关系，包括管理人员和团队成员之间的关系。观察员可能是原先的员工、第三方参与者或顾客。

有时候，我们需要围绕某项任务、某一流程或者程序进行知识与能力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的验证，这样可以辨清在项目实施过程中缺少哪些方面的知识和能力。这些验证可以比较简单，比如，一项技巧的实践练习或者角色演示；也可以比较复杂，比如，拓展性的机械操作或电子模拟。验证的关键在于，利用这种方法来测定员工是否知道如何实施一种特殊的流程。通过验证，具体的学习需求能够得到发展。

测定作为一种学习需求评估流程，被采用的频率不如其他的方法那样高。但是，它也是非常有用的。测定员工，可以显示他们了解一项特殊情形的状况，这一信息有助于指导学习流程。

在拥有管理员或者团队领导的组织机构内部实施项目时，我们可以通过管理团队提供的信息来评估目前、将来所需要的知识和技巧。这种信息可以通过调查、采访或者观察获得。如果项目得到实施，那么学习需求将会是一项内容丰富的信息源，它可以确保项目参与者能够获得成功。

对于那些学习需求占很小比例的项目而言，学习需求是简单的。对于需要开发新程序、新技术和新流程的大型项目，测定学习需求是很费时间的。因为在论证工作绩效需求时，重要的是不要花费很多的时间来分析学习需求，而是要用最少的资源来收集尽可能多的数据信息。

测定倾向需求

最后一个层级的需求分析是测定项目的倾向需求。实际上，对项目整体来说，参与个体肯定会倾向于某种流程、计划或者活动，这些倾向定义了如何实施特殊的项目。如果此项目是问题的一个解决方案，那么这一步就详细说明了如何开展这一解决方案；如果此项目是利用一个机会，那么这一步就概述了如何描述这一机会，并把那些参与项目的人们的倾向需求也考虑在内。

典型的倾向需求定义了项目的参数，如范围、时间、预算、场所、技术等。倾向需求始于多位投资方，而不是一位投资方的投入。例如，项目的参与者（那些起作用的）可能有特殊的倾向需求，但是倾向需求会消耗资源、时间和预算。直接领导者的参与可能有助于实现资源效用的最大化，但可以用来分配的资金也是有限的。

项目实施的紧急度也会限制倾向需求。支持或者拥有这一项目的人们，通常会以时间、预算和技术的使用等方式把个人倾向需求强加给项目。因为倾向需求对应第 1 层级需求，项目结构和解决方案与反馈目标和对项目的最初反馈是直接相关的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

测定倾向需求不能有太多的细节。因为人们对项目的理解存在误解和分歧，所以项目通常会误入歧途，难以获得最佳效果。因此，我们应当在项目开始前，说明倾向需求，并在项目建议或者计划文件中概述相关问题。

案例研究：Southeast Corridor银行

回报需求

我们可以通过一个案例分析来研究不同层级的需求。下面讨论了回报需求。Southeast Corridor 银行(SCB)在 4 个州有分支机构(SCB 已经被在美国排名前 10 位的 Regions 银行收购)，同许多其他快速发展的机构一样，SCB 面临着兼并和整合问题(包括大量员工的流失问题)。

SCB 每年员工流失率达到 57%，而行业的平均水平仅为 26%。描述这一问题时，我们首先要回答这些问题：

- 这是一个值得解决的问题吗?
- 解决这一问题有潜在回报吗?

对于 SCB 人力资源高级主管来说，答案是显然的。看过几篇关于员工流失成本的研究报告后(其中一篇是一家金融研究机构的报告)，他得出结论："员工流失成本占到年支出的 110%～225%。"按照现行比例，员工流失每年会让 SCB 花费 600 万美元。如果把这一比例降低到行业平均水平，那么 SCB 每年至少会节省 300 万美元。尽管在这一点上，还没有合适的解决方案，但我们已清楚地认识到这一问题是值得解决的。除非这一解决方案看起来成本很高，否则，解决这一问题会为 SCB 带来巨大的改观。

业务需求

关于业务需求，具体的评估因素是员工的自愿流失率：自愿离开的员工数除以员工的平均数，这是一个百分数。清楚地定义这一因素是很重要的，而且随着任何一种因素的改进，其他的因素也应当相应改进，这取决于具体的解决方案。例如，人员编制、员工满意度、客户满意度、销售收入和其他因素的改变。决定解决方案时，我们要细化这些问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



工作绩效需求

要明确工作绩效需求，必须确定问题的起因。一旦知道了起因，我们就可以找到解决方案。

我们可以选择名义组技术法作为一种分析方法，它允许人们在组织机构内部有效而准确地收集无偏见的信息(可采用专题小组的方式——由来自每个地区的共 12 名员工组成，共有 6 个小组，代表所有的地区)。此外，为企业总部的专业人员策划 2 个专题小组。这一方法可提供近 10%的样本，足以恰当地说明问题。

专题小组的参加人员代表着员工流失率最高的地区，他们阐述了为什么他们的同事会离职，而他们却不会。使用一个精心设计的表格从这些人员那里得到数据信息——在每个地方持续 2 个小时的会议上，通过第三方参与者提供、融合并权衡这些数据，以清楚地确定最重要的问题起因。这一流程的好处是成本低，可信度高，而且偏见少。外部参与者只需要两天的时间来收集和总结数据信息，然后进行评估。

如下是引起 SCB 分支机构人员流失的 10 个主要问题：

1. 缺少晋升机会；
2. 缺乏学习新技能和获取新产品知识的机会；
3. 薪酬制度不完善；
4. 没有享有充分的责任和权利；
5. 对工作缺乏认识和正确的评价；
6. 缺乏团队合作精神；
7. 对客户服务问题缺乏准备工作；
8. 主管对待员工不公正，无法得到员工的支持；
9. 在业务高峰期，员工压力太大；
10. 工作时间没有弹性。

这一案例还为行政人员设计了一个类似的列表，并且它研究的其他的任务是要集中精力减少分支机构的员工流失。分支机构的人员流失问题是最主要的问题，因为员工的流失率高且数量大，所以专题小组的结论可以清楚地提供具体的工作绩效需求的形式。由于认识到不能立即解决造成人员流失的所有问题，所以银行的管理人员应重点关注前 5 个问题，并思考多种可供选择的解决方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解决方法

管理人员认为一个根据技能进行考核的薪酬系统，可以解决人员流失的前5个问题。此项目被设计用来扩大员工的工作范围，如果员工获得了某项技能，那么他的工资就会增加。在此基础上，明确了一条员工可以获得晋升和提高的途径。重新设计工作，由原来仅仅狭隘地关注员工要承担的责任发展为设定一项员工可以获得拓展的工作角色，并且有一个新名目：每位出纳员成为Ⅰ级银行代表、Ⅱ级银行代表或者Ⅲ级银行代表。

银行分支机构的一名员工如果能执行一项或者两项简单的任务，比如，处理存款和现金支票，那么他就可以被任命为Ⅰ级银行代表。当这一级别的员工承担额外的任务，并学会了开展不同的业务时，那么他就符合晋升为Ⅱ级银行代表的条件了。一名代表如果可以从事该机构的所有基本业务，包括处理客户贷款申请，那么他就可以被晋升为Ⅲ级银行代表。

管理者可以通过培训来帮助员工获得需要的技能，分支机构的管理者、管理者助理和部门主管可为员工提供有组织的在职培训。当然，员工也可以进行自学。引入多项任务的绩效考核办法，我们可以扩大员工的工作责任促使员工提供优良的客户服务。增加工资即意味着我们可以认可员工获得的技能、赞同员工取得的成绩和承担的更多的责任。

从员工的角度来看，这一根据技能进行考核的方式显然对他们有好处，并且银行也能从中获益匪浅——不仅员工流失率下降了，而且在较大的分支机构所要求的职务级别也有望减少。理论上，如果一个分支机构的所有员工可以担当所有必需的职责，那么它需要的实际员工数量就更少。以前，银行某些关键工作岗位只需要最低级别的员工，因此这些岗位上的员工并不总是有机会可以从事其他岗位的工作。

此外，银行期望提升客户服务。这一新方法可以让客户不用再排长队来等候专门服务了。例如，在一家分行，排长队来等候专门服务——开支票账户、销户或者办理消费贷款——在原有的服务体制下，这是很平常的事，然而客户的常规行为，例如，支付账单和接收存款通常是不用等待的。现在，每位员工可以开展所有的业务，这样客户排队等候的时间将会大大缩短。

为了支持这一新计划，市场部门在宣传时对其产品或服务进行了大力推广。支票账户表格上还打上了这样的一句宣传语："在我们支行，没有出纳员。"这一新流程宣布了每位员工现在应当开展所有的支行业务，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



并提供更快捷的服务。

学习需求

在第 2 层级，学习需求分为两类。

首先，每个学习项目都要确定要获得的技能需求和知识需求。学习需求评估同每个具体项目相关，包括自我评估、测验和论证。

其次，员工必须学习这一新项目是如何运转的。因为项目是通过会议向员工介绍的，我们需要一个简单的学习需求评估因素来让员工理解如下问题：

- 企业是如何开展项目的；
- 为了确保项目的成功，员工必须做什么；
- 如何能够获得晋升；
- 项目在不同阶段所需要的时间是多久。

我们要明确这些主要的学习需求，并且要同正在实施的解决方案相联系。

倾向需求

随着项目的展开，解决方案的实施，我们要进一步明确倾向需求。项目必须尽早展开，以便达到较低的员工流失率这一目标。所有的培训项目必须适当，并且员工都有机会参加。员工必须离岗参加培训，他们参加培训的时间要由管理者掌控，就好像管理者对员工晋升时间进行的掌控一样。我们必须要迅速地实施这一流程，否则会让那些渴望接受培训和得到晋升的员工感到失望。同时，我们必须均衡人力资源和工作量，以便将适当的时间用于培训员工和培养员工技能。更为具体的是，随着项目的启动，我们要进一步明确所需要的员工反馈信息。项目领导希望员工把项目看作是富有挑战性的、激发性的、有价值的和公平的项目，并把它作为他们未来的一项固定投资——这些需求很容易被融入解决方案的设计中。

为项目设定目标

项目是由目标驱动的。如果目标代表业务需求，并包含有清晰而确定的业绩评估因素，那么这些目标就会有助于项目获得成功。一个项目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可能旨在实施一个解决方案，来处理一个特殊的麻烦、问题，或者抓住一个难得的机会。在项目实施的初始阶段，主要是设计出一系列可行的解决方案，然后选择其中一种可行的解决方案，最后实施这一方案。项目必须有多层次的目标。这些目标按照5级数据信息分类计划设定，并且精确定义随着项目的实施将会发生什么。它们同图2-2阐述的评估层级和需求层级相一致。

反馈目标

一个项目要取得成功，直接参与其中的投资方对项目的反馈必须是积极的——至少不能是消极的。理想的状态是，直接参与项目的人员应当满意该项目并且看到其价值。我们必须在项目开展的过程中，定期获取反馈信息，为了按照需要作出调整，让项目在既定的轨道上开展，我们需要对项目的某些方面重新进行设计。遗憾的是，许多项目没有设立这一层级的具体目标，也没有适当的可以获得反馈数据信息的收集机制。

设定反馈目标应当是直接的、相对容易的。这一目标能够反映出项目参与者对项目即时的和长期的满意度，并且能够发现对于项目成功而言至关重要的问题。

学习目标

每个项目包括至少一个学习目标，而且大多数项目包括多个学习目标。项目总是处于变化之中，因此学习目标是很重要的。在项目涉及范围比较窄的情况下，例如，实施一项新政策时，学习目标是很小的一部分，但它仍然是必需的。为了确保各类投资方掌握确保项目成功所需要的知识和技能，我们必须设定学习目标。下面是设定目标的一些例子：

- 明确新规则的6个特点；
- 证明在规定时间内，能够使用每个软件程序；
- 在新产品测验中获得更好的成绩；
- 解释工作组价值的多样化；
- 成功地完成领导角色的模拟；
- 知道如何申请住房援助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目标对于学习需求的评估是至关重要的，因为它们能在学习过程中显示出预期结果，并且能够界定出哪些知识和技能够促使项目的实施获得成功。因此，学习目标可以让参与者清晰地认识到他们必须学习什么、做什么——有时是很精确的。

实施目标

实施目标可以清晰地定义项目所期望的目标，而且通常也包括定义绩效目标水平。实施目标类似于学习目标，但是却同实际的绩效相关的——它提供专门的时间表，预测何时实施流程的某一部分或者全部。典型的实施目标如下。

当实施项目时……

- 在使用软件产品三周后，至少有99.1%的软件使用者能继续正常使用软件；
- 在一年内，10%的员工会提交降低成本的书面建议；
- 95%的高素质员工会完成个人两年发展计划；
- 40%的城市流浪人口，在项目实施一年内会申请个人住房；
- 80%的员工会采用一个或者多个保健计划，该计划有3个成本控制点；
- 50%的参会人员至少遵循一项会议协议。

实施目标是很重要的，因为它描述了在中间“区域”——在学习新任务、新程序和传递这一学习效果之间——我们所期望的结果。实施目标描述了项目是如何实施的，或者一旦项目解决方案得以实施，我们所需要的工作环境状态是什么样的。实施目标为评估正在进行着的变化和绩效提供了一个基础。

效果目标

效果目标指的是当完成实施目标时，应当提升的主要业务评估因素。如下是典型的效果目标：

- 在金鹰(Golden Eagle)轮胎公司，将员工每月3次的抱怨减少至

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每月不超过 2 次；

- 在下一年度，将 Newbury 铸造工厂的拖拉现象减少 20%；
- 中西部地区的所有混合橡胶公司的缺陷产品的平均数量应当从每月 214 个减少至每月 153 个；
- 在下一年度，公司员工的工作满意指数应当提升 2%；
- 在未来两年里，Pharmaceuticals 医药公司在医生中的知名度将提升 10%；
- 在三年内，Barett County 系统统计的高中生辍学率应当降低 5%。

效果目标对测定业务绩效是很重要的，因为它定义了项目的最终期望结果，描述了项目应带来的业务绩效。总之，效果目标强调了关键客户群所期望和需要的最低成果。

投资回报率目标

项目的第 5 层级的目标定义了项目投资方所期望获得的回报。比较典型的是，一个投资回报率目标被表述为一个可以接受的投资回报率百分数，也就是年收益减去成本，然后除以实际成本，再乘以 100%。如果投资回报率为 0，说明项目无亏损；如果投资回报率为 50%，说明除了收回项目成本外，另外还有 50%的利润（投资 1 美元，最终获利 50 美分）。

对于一些项目，例如收购一家新企业，建造一座新楼或者采购一批大型设备等的投资回报率同其他支出的投资回报率是有相关性的。然而，所有的投资回报率的计算方法都是一样的。对于许多组织机构来讲，一个项目的投资回报率目标比“常规投资”所期望的投资回报率目标要稍微高些，因为对本书所描述的项目类型，应用投资回报率方法还是一件新鲜的事情。例如，如果收购一家新企业的期望投资回报率为 20%，那么一项新的广告项目的投资回报率可能在 25%左右。我们关注的重点应当是事先确定投资回报率目标，并同项目投资方讨论。排除投资回报率目标会让投资方质疑项目的经济效益。如果一个项目获得了 25%的投资回报率，那么它是成功的吗？如果该项目的投资回报率目标是 50%的话，那么它就是不成功的。

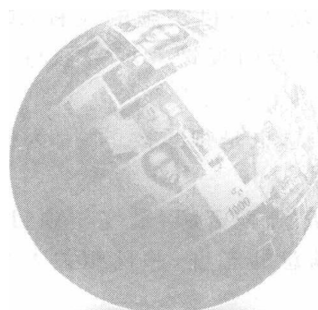
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



小 结

本章概述了投资回报率方法的起始点，说明了如何从开始就组织一个项目，明确具体的需求，最后探讨了5个层级的项目目标。这类的细节描述可以确保项目同业务需求是一致的，并且整个流程都以项目效果为中心。没有这一分析，项目就难以提供它应当提供的效益，或者在一开始就不能同一个或者多个业务目标协调一致。我们分析的主要对象是目标，目标是对项目成功富有责任的项目设计师、提倡者、执行者、参与者、使用者们所要关注的焦点。关于数据信息收集问题将会在接下来的四章中进行讨论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章

反馈因素

一旦完成了初始分析，认为项目会取得成功，那么项目就开始进入实施阶段。在实施过程中，要从参与项目的人员那里收集反馈信息——他们对项目的反馈暗含着项目成功的可能性。

本章重点阐述反馈因素。在项目开始时，收集与投资回报率方法的第一操作阶段相对应的数据信息。参与者的反馈提供了强有力的帮助，我们可以用于作出调整和评估项目成功的概率。本章概述了收集数据信息的最常用的方法，并且探究了利用数据信息来获取最大利润的方法。

为什么要评估反馈因素

从项目的参与者那里收集反馈信息后就开始实施该项目的行为是不存在的，这种做法是令人难以想象的，我们至少要从项目负责人那里收集反馈信息。收集反馈信息出于多方面的考虑。参与者的反馈信息对于人们理解一个项目如何更好地服务客户、如何满足业务需求的潜在性是至关重要的。

客户满意度

对于项目而言，反馈因素是客户满意度的评估因素。没有客户持久的、积极的反馈，项目可能就不会成功。在项目的实施过程中，反馈信息会时刻影响到那些在项目中起直接作用的参与者，这些参与者在接到反

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



馈信息之后，会根据情况改变项目实施的流程，或者作出其他方面的调整。而且随着项目的开展，及时反馈对项目参与者作出的调整和改变是至关重要的。

项目支持者的反馈信息也是很重要的，因为他们会影响到项目的持续性发展。

项目负责人批准预算、分配资源，最终与项目的成功与否息息相关。他们必须对项目持完全满意的态度，并且相关人员必须要经常考察他们对项目的整体满意度。

立即调整

有时，一个项目在实施过程中会很快出现问题；有时，甚至因为某个特定问题的错误选择，而迫使项目中断。一个项目也有可能从一开始就同解决方案不相匹配，因而，我们在流程中必须较早地获得反馈信息，以便能够立即作出调整。这样做有助于防止项目参与者之间产生交流障碍，及时地收集和使用反馈信息能让一个设计不合理的项目在涌现出更多严重问题之前，得到改正。

预测能力

使用最新的反馈信息是一个项目获得成功的基础。在项目实施的过程中，项目参与者需要评估出项目实施的有效性，甚至在某些情况下，项目参与者还需要评估出项目实施的最终利润。因而，反馈信息就成为了一种预测（在第十二章会详细阐述预测）。图 4-1 表明了反应性反馈和应用信息之间的相关性。人们对此已经做了一些研究并证实了这种相关性。

在这一分析中，随着项目的推进，我们要获取反馈信息，随后，采用同样的等级（例如，1～5 级）来判断项目实施的具体情况。当呈现出关键的正相关性时，反馈信息会具备预测能力。具备预测能力的反馈信息有：

- 此项目与我的工作是相关的；
- 此项目是必需的；
- 此项目对我取得成功起着很重要的作用；
- 此项目包含我打算实施流程的信息；
- 我打算实施此项目；
- 我建议其他人实施类似的项目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

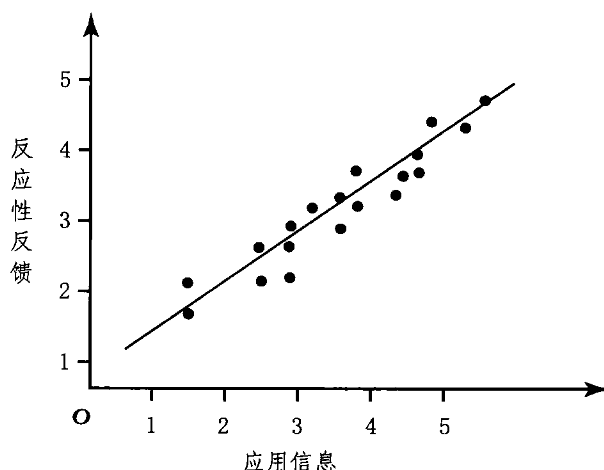


图 4-1 反应性反馈和应用信息之间的相关性

像这些信息会显示出与项目相关的、有力的正相关性，并且最终会展现出比典型的项目满意度评估因素更有力的反馈信息。通常，一些组织机构都需要为它们实施的每个项目收集此类信息。

重要方面

反馈信息对项目的成功是至关重要的，因此，我们应当为每个项目收集反馈信息。然而，遗憾的是，在一些组织机构中，反馈信息仅仅被用于评估项目的成功情况。例如，在以色列的一家金融服务公司，规范业务的传统评估因素完全取决于员工的反馈信息，即询问他们规范标准是否适当、公正和必需。积极的反馈对于项目的推进无疑是重要的，但是它不能保证可以成功地实施该项目。随着项目的不断演变，管理者开始有兴趣了解员工真正理解一个项目的程度（学习）、员工在他们的工作中遵循项目的程度（实施）、项目在减少触犯和违反规范方面的程度（效果）。只有获得了这些附加的评估因素，我们才能确定项目成功的可能性。



一个项目实施情况的反馈信息的可能来源可以被分为不同的类别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



参与者

项目评估所采用的信息主要来自于参与者，因为他们直接参与项目。这些信息源必须掌握他们在项目中获得的技能和知识，并把它们应用于工作中。我们也会要求他们阐述项目实施的潜在效果。对项目的每一方面来说，参与者几乎都是一个丰富的信息源。迄今为止，他们是反馈信息的最可信的来源。

管理者

另一个重要的信息源是那些直接监督或者领导参与者的管理者。他们在项目中有既得利益，当参与者试图应用在项目中获得的知识和技能时，他们通常处于观察参与者的位置。因而，他们能向领导报告项目的执行情况、存在的困难和问题。管理者的参与通常是最有价值的，当然，作为反馈信息的一个来源，他们对其他层次的评估也很有用。

其他员工

当整个团队都参与实施这个项目时，所有的员工都能提供感知项目变化的有用信息。这一组人员提供的信息仅适用于与他们工作直接相关的问题。尽管来自这些人员的信息会是有用的，但有时候我们并不倡导采用这一方法，因为他们有向反馈流程提供错误信息的可能性。因此，收集信息的对象应当限于那些对评估项目价值能提供有意义的信息的团队成员。

内部客户或外部客户

项目内部客户是获得反馈信息以及其他类型信息的另外一个来源。在一些情况下，内部客户或者外部客户在与项目相关的感知变化方面会参与进来。信息的这一来源更适用于直接影响客户的项目，他们会报告项目如何影响了(或者将会影响)他们的工作或者他们从中得到了什么样的服务。尽管这一组人员可能在某种程度上会局限于他们对项目涉及范围的了解，但他们的感知可能是有价值的信息的一个重要来源，这些信息可能会显示项目变化的方向。

项目领导和团队成员

项目领导和团队成员可能也会为项目的成功投入很多精力。这种投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人可能基于在项目执行过程中和项目完成后的现场观察。从这些人员中收集来的信息在有效性方面可能存有局限性，因为项目领导通常对评估结果有既得利益，因而他们可能缺乏客观性。

负责人或高级管理者团队

最有用的信息来源之一是项目的负责人或高级管理者团队。负责人的感知，无论是个人还是小组，对项目能否取得成功都是至关重要的。负责人能对所有类型的问题投入精力，并且我们通常是可以获得他们的反馈信息的，因为他们乐于作出反馈。这是获得反馈信息的一个绝好的来源，因为这些信息通常指示我们要采取什么措施来作出调整，并评估项目成功的可能性如何。

记录信息和以前的研究成果

在某些情况下，反馈信息可以在组织机构内部与其他信息相比较。因而，常规信息收集系统是可行的，通过这一系统，我们可以有效地获得反馈信息。同时，外部的基础研究可能会提供类似项目的相关信息。当这些信息来源是可行的，并且是合理的时候，它们是非常有用的——尽管它们的可信度还有待确立。另外，我们必须确保这些反馈评估信息是同正在实施的项目直接相关的。

反馈领域

在获得反馈信息时，关注项目本身或者项目实施的初始阶段是很重要的。通常情况下，反馈信息反映的是“审美”之类的问题，这可能同项目实质是不相关的。表 4-1 区分了针对相关管理者市场行为的反馈调查问卷中的内容问题和非内容问题。评估市场行为的传统方法是关注非内容问题或者信息。在这一表格里，左侧一栏表示的是与市场行为密切相关的、比较重要的非内容问题，但其中却不包含显示市场行为结果的信息。右侧一栏关注的是内容问题。但这并不表示服务的性质、市场行为的环境和演讲者的水平是不重要的——这些问题也应该认真处理并予以恰当解决。关注结果的一系列重要信息与对会议价值的反馈信息、会议内容重要性的信息、计划使用材料的信息、对效果的预测信息融合起来构成了项目是否能获得成功的重要指示因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



表 4-1　内容问题和非内容问题

非内容问题	内容问题
人数统计	服务
设备	会议主题的相关性
定位	话题的重要性
运输	会议时间
注册	时间的利用
物流	新信息量
旅店服务	价值反馈
多媒体	签订的合同
食物	计划使用的材料
休息和茶点	效果预测
鸡尾酒会	总体满意度
节日宴会	
闭幕晚宴	
开幕式主题演讲	
演讲者的水平	
未来的需求	
总体满意度	

几乎每个主要问题、步骤或者流程，都需要反馈信息，以确保各项事宜得以顺利地开展。投资方会对项目计划进度、目标、工具的恰当性作出反应。如果项目被认为与参与者是不相关的，那么此项目失败的可能性会很大。对项目的支持——包括投入资源——是一个重要的反馈领域。

参与者必须确保对项目有必需的承诺。对项目管理人员和赞助此项目的企业来说，需要承诺的重要的问题包括项目领导层、人员编制、协调和交流。此外，同样重要的还有收集关于项目团队工作效果的反馈信息，并用此来阐述一些问题，例如动机、合作和能力。

收集信息的时间

收集信息的时间要以与项目相联系的行为为基础而进行确定。正如前面讨论的，在项目实施过程的早期阶段，收集反馈信息是很重要的。理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想的情况是，这种反馈能够分清项目是否还有继续实施下去的必要，还要能够进一步确认所实施的项目需求与组织机构的需求是否一致。在项目初始阶段，反馈信息意味着在实施项目的过程中可以较早地作出调整。然而，在实践中，许多组织机构忽视了这种较早的反馈，等待着直到实施完了项目的重要部分之后，才收集反馈信息，在这方面较早地收集反馈信息可能更有意义。

对于实施周期较长的项目而言，可能需要在多个时间点及时收集反馈信息。我们可以在项目开始时收集评估信息，然后在项目进行时，每间隔一段时间就收集一次评估信息。

收集信息的方法

我们可以采用多种方法来收集反馈信息；我们既可以采用简单的调查方法，也可以采用复杂的访谈方法。选择哪种方法合适，取决于需要的信息类型（定量的或者定性的）、对潜在反馈人员实施此方法的便利性、组织机构的企业文化和采用某种特殊方法所需要的成本。

问卷调查

问卷调查是收集和评估反馈信息最常用的方法。问卷调查形式不一，既有简单的表格，也有详细的、多页的文件。在一个项目投资回报率的分析过程中，我们采用问卷调查方法来获取参与者的反馈信息和参与者对文件的反馈信息以备将来之用，但这些信息大多具有主观性。设计适当的问卷或调查问题对确保信息的多样性是很重要的。

我们可以采用几种基本类型的问题形式。其中，两分性的问题（是/否）和数值等级问题（例如，1～5 级）是典型的反馈信息的评估形式。实际上，调查中的每个人都会表示他对某一表格的赞成度或者对某一问题给出自己的信任度。调查是提问的一种类型，但是它重点关注调查对象的态度因素。对于旨在提升工作效率的项目来说，调查在反馈和满意度的评估方面有很重要的作用。根据评估目的，问卷调查可能包含一个或多个问题类型，但关键是要选择最恰当的问题或者表达方式。然而，有时候我们可以采用启发性的提问方式，尤其是询问具体问题时。列表、多项选择问题和排序更适于评估“学习因素”，这会在其后的章节中进行阐述。

大多数反馈评估都采用问卷调查方法。当策划进行一个追踪调查评估时，详细的调查问卷要包括一系列宽泛的问题。在反馈问卷或者追踪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



调查问卷中，询问太多的细节问题，会减小反馈率。下面的行动有助于将反馈率最大化：

- 对信息需求提前进行沟通、交流；
- 确定谁会关注这些信息；
- 描述信息的整合流程；
- 设计简单、容易获得反馈信息的工具；
- 如果可行的话，争取获得当地管理部门的支持；
- 考虑采用激励措施；
- 主管签写介绍信或者备忘录；
- 至少发出两个追踪调查的暗示；
- 把复印的结果内容发给参与者；
- 确保调查问卷看起来很专业；
- 在项目的早期阶段介绍问卷调查方法；
- 采用匿名形式或者充满信心地收集信息。

访谈

对于获取反馈信息来说，访谈不如问卷调查使用得那么频繁。但是，由项目团队、客户团队或者第三方开展的访谈，可以获取通过书面回答难以获取的信息。访谈能引出成功的故事，这可能有助于交流项目在初始阶段所取得的成绩和经验。有的回答者可能不情愿采用问卷形式来描述他们的经验，但是一位有技巧的提问者，通过引导对方，最终仍可以获得这些信息。访谈的形式多种多样，适合获取反馈信息。访谈的一个主要弊端是耗时，这会增加信息收集的成本。访谈也需要访谈者做好准备，从而确保流程的持续性。在一个组织机构同意采用访谈方法来收集反馈信息前，进行认真的考虑是必需的，尤其当策划开展追踪调查评估时。

专题小组

当需要深入的反馈信息时，专题小组的形式尤其有用。专题小组是指由经验丰富的负责人主导的讨论小组。设计专题小组的目的是获得关于一个选定主题或者问题的定性判断。

同问卷调查和访谈相比，专题小组这一方式有几个优点。专题小组的基本前提是当定量判断基于主观的时候，几个人一起作出的判断比一个人作出的判断要好很多。在小组流程中，参与者通常会相互激励，专题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小组是产生并澄清想法和假设的一种有效方法。这种方法成本不高，并且能快速地进行策划和执行。专题小组的弹性有助于辨清一个项目的实施过程或结果。

信息使用

遗憾的是，通常我们会收集反馈信息，但这些信息往往又引不起我们的重视。太多的项目评估者会先使用信息来满足自我需求，然后让它们静悄悄地消失在文档中，忘记了隐藏在收集这些信息后面的初始目的。在一项高效的评估中，收集的信息必须用于对项目的实施过程作出调整，或者证明实施项目的成功性，否则，这一行为仅仅是在浪费时间。

因为这种信息反馈是大投资方所支持的一种基本方法，所以它提供了他们对项目的反馈和满意度指标。更为重要的是，这些信息提供了与项目潜在成功的可能性相关的证据。在这一级——第 1 层级——收集的信息应当被用于：

- 确定项目的优缺点，并作出调整；
- 评估项目团队成员；
- 评估质量和计划提升的内容；
- 设定规范和标准；
- 同追踪调查信息相联系；
- 基于积极反馈，定位将来项目的发展方向。

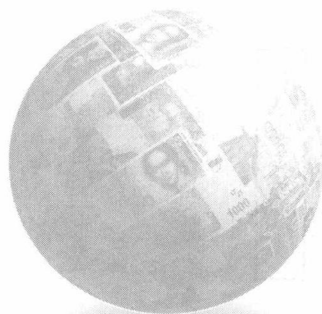
小　结

本章讨论了在评估的第 1 层级，收集反馈信息这一问题。评估反馈因素是每个研究环节的组成部分，并且是项目成功的重要保证。但是，收集信息是有许多种方法的，因为问卷调查法具有经济、便利等特性，所以我们通常会采用这种方法。这些信息对于在项目实施的过程中，作出即时调整是很重要的。

第 1 层级的信息是重要的，但是对管理者来说，信息的价值会随着评估工作的开展而增加。在接下来的章节里，我们将会讨论在第 2 层级如何学会收集信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第五章

学习因素

评估学习因素是评估过程中的一个十分重要的组成部分，尤其是当一个项目意图改变工作中的各项行为或各个流程时。参与者对做什么和如何去做的了解对于项目的成功是至关重要的。本章重点阐述简单、常用的评估学习因素的方法技巧。首先，我们了解一下评估学习因素的原因。

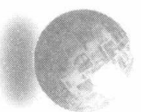
为什么要评估学习因素

有几条重要的原则，阐述了在一个项目中评估学习因素的重要性。其中的每一条原则本身都可足以证明评估学习因素的重要性；总的来说，这些原则为评估在一个项目中因技能、知识和其他特性方面发生变化而引起的总体利润情况的改变提供了参考。

智力资本的重要性

随着组织机构从农业领域发展到工业领域，再到以知识为基础的科技领域，智力资本已经成为了一个十分重要的概念。从组织机构方面来看，我们可以根据评估目的，按照各种各样的方法对智力资本进行分类。图 5-1 显示了智力资本的一种分类情况，说明了智力资本是人力资本、可更新资本、结构资本和关系资本的组合。随着项目的实施，组织机构会更加关注所增加的智力资本因素的投入。对于一些组织机构而言，智力资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



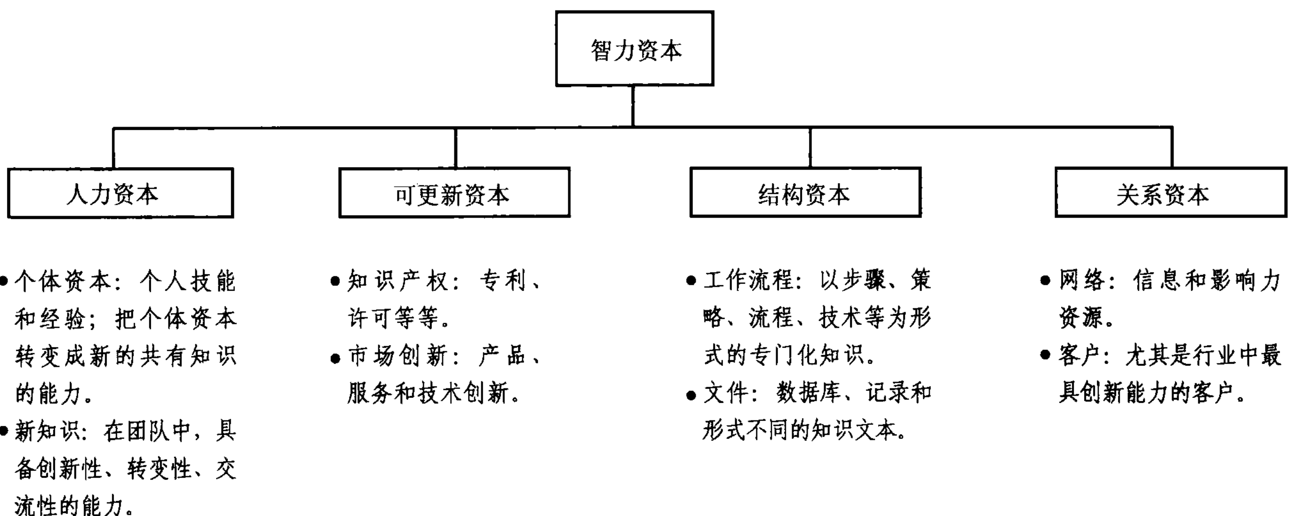


图5-1 智力资本的分类

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本可以直接转化为成功，并以股票市场收益的形式展现出来。一些高科技企业80%的市场利润归功于智力资本。这证明了在项目中评估学习因素的价值是十分有必要的，因为学习的目的是提升智力资本。

学习型组织机构

在过去的20年中，因为经济环境的变化，组织机构经历了竞争性全球市场的快速转型。组织机构必须通过学习新方法来服务客户，并利用创新和技术来提升自己的工作效率、调整产业结构，在全球范围内开展业务。针对在战略上作出改变的需求，企业便产生了学习型组织机构的理念。这一理念要求组织机构以一种综合的方法来积极利用学习因素，以支持个人、团队和整个组织机构的发展。彼得·森奇(Peter Senge)把学习型组织机构理念推广开来，他建议一个组织机构要占有、分享和使用知识，以便它的员工能协力改变组织机构应对挑战。管理者们必须质疑陈旧的组织机构，并实践新的思考方式。

学习必须在团队和更大型的组织的支持下开展，在这种情况下，个体能一起工作并学习新的知识。这一流程必须是持续的，因为一个学习型组织机构是学无止境的。

随着对创造学习型组织机构关注的深入——有数不尽的活动和流程适于推动持续学习。我们怎么知道一个组织机构是否已经成为了一个学习型的组织机构了呢？我们怎样评估这样的一个组织机构呢？我们能大规模地评估学习因素吗？

遵守规章制度

组织机构面临着日益增多的规章制度，并且必须要遵从这些规章制度——包括经济的各个方面。政府机构认为这些规章制度对于保护客户、投资者和投资环境是很重要的。员工必须对这些规章制度有一定的了解，以便能很好地遵守。因而，一个组织机构必须测定员工对规章制度的学习和理解程度，从而确保员工能遵守这些规章制度。

一些项目是为了确保组织机构能遵从规章制度而发起的。例如，一个大型银行组织机构必须实施一个大型项目来确保它的员工都熟悉关于洗钱行为的规章制度。这个项目是由于一直以来银行员工难以遵守这一规章制度而促成的。当启动这样的项目时，我们必须评估学习因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能力的使用和发展

近些年来，人们对能力和能力模型的使用急剧增加。为了争夺竞争性优势，许多组织机构把人力资源作为成功的关键因素。能力模型被用于确保员工做正确的事情、证明什么是提高绩效所需要的一种工具。能力模型有助于组织机构保持行为、技能同企业战略方向相一致。一个能力模型描述了在一个组织机构中，担当一个角色所必需的特定的知识、技能和品质的综合情况。通常情况下，资格可以被用作招聘、选拔、培训、总结员工工作表现，甚至解雇员工的一项指标。

项目中的学习角色

尽管一些项目包括新设备、新流程和新技术，但人力资源对项目的成功来说仍然是至关重要的影响因素。无论一个组织机构是重组还是增加新的系统，员工必须学习如何在一个新的环境中工作，员工需要发展新知识和新技能。简单的工作和程序不会随着新流程而自动生成。相反，员工必须以一种智能化的方法，利用复杂的环境、程序和工具来为组织机构获取可能的利润。员工必须以不同的方法进行学习——不是仅限于在一个正规的教室里，而是要通过基于实际操作的在职学习和实践。在一些案例中，在项目实践中聘请培训教练或者培训师，可确保学习能提高工作效率，并且能使项目按照计划得到实施。

项目团队成员和参与者不总是能够全面理解他们必须要做的事情。尽管效果链会在任何层级发生断裂，但问题通常是出现在第 2 层级，也就是学习这层一级。简单地说，在工作中，员工可能不知道做什么或者如何去做。当实施工作不能顺畅进行时，项目领导便能判定一种低效的学习是否有问题。并且，如果事实果真是这样，那么他们可能会及时解决问题。换言之，评估学习因素对于领导理解员工工作流程来说是必需的。

评估学习因素所面临的挑战和获得的利润

评估学习因素面临很多挑战，这些挑战会抑制流程的开展。然而，评估学习因素除了是投资回报率方法的一个重要组成部分之外，它也会带来许多其他利润，这有助于确保项目能顺利取得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

挑战

评估学习因素所面临的最大挑战是在保持低成本、不违反道德或者法律规定的前提下，坚持客观性。评估学习因素的一种常见的方法是测试，但是这种方法会带来额外的挑战。

其中的一个挑战是"喜欢"因素。几乎没人喜欢接受测试。因为测试时，许多人会感到受到冒犯，并且认为他们的专业技术受到质疑。一些人受到测试的"恐吓"，这让他们回想起小学三年级的数学老师——他手里一直拿着一支红笔。

另一个挑战是根据测试分数来作出决定(包括由员工的地位所带来的法律和道德的影响)。因此，组织机构可以选择采用其他技术方法来评估学习因素，例如问卷调查、角色演示和模拟。然而，这些方法所面临的挑战是这些可能都不是恰当的方法，并且还有可能加重组织机构的财务负担。因而，在额外的资源和评估学习因素之间通常要有一个平衡。

评估学习因素的收益

在以前的章节里描述评估学习因素的原因时，我们提到过评估学习因素的收益。首先，这一层级的评估因素可以检验项目相对于目标的实现情况。对一个项目来说，目标是至关重要的，在每一层级都应当树立目标。因而，评估学习因素反映了员工对与项目相关的知识和技能的获取程度。这是一个重要的过程，特别对于基于新知识、新技术的项目来说更是如此。

评估学习因素的一个收益是可以评估员工技能方面的提升程度。在这一层级，我们可以给传递技能或者知识的员工提供反馈，以便使其及时作出调整。如果项目参与者没有参与学习，那么可能是由于传递学习的方法有问题。评估学习因素能证实项目阐述的优缺点，并且可能显示出设计或者实施过程中的优缺点。因此，评估学习因素能精确地显示出一个项目不同方面之间的不协调之处，因而可以为项目的实施带来变化或者改进。

另一个重要的收益是，在许多种情况下，评估学习因素会提高参与者的绩效。审核和反馈获得的知识和技能，能激励参与者在某些领域中作出改进。当员工业绩优秀时，反馈会激励他们更进一步提升自己的工作表现。简而言之，对学习的积极反馈，有助于员工树立持续改进的信心和需求。没有这样的评估，参与者将永远不会知道他们执行任务时所具备

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的潜能。

最后，评估学习因素有助于员工保持责任意识。因为项目目标是让组织机构更加优化——学习是任何一个项目的重要组成部分，在确定是否真的发生了改进方面，评估学习因素是很重要的。

评估问题

在学习层级，有几个因素会影响评估的本质和范围。这些因素包括项目目标、评估本身和时间安排。

项目目标

任何层级的评估，一开始都是要确定项目目标。评估学习因素是建立在学习目标基础之上的。专业人士善于按照第三章所描述的流程，细化学习目标。然而，对于项目来说，它的重点并不必然在于一项学习活动——例如，执行一项公共政策、启动一项新程序或者建造一所新的保健和健身中心，而将确定目标列为第一步才是比较合适的。

通常，项目目标是广泛的，但事实上却经常只显示出随着项目的实施应当获取的主要的技能或者知识领域，有时候，这些被叫做项目主要学习目标，并且它们能被分解细化成子目标。当为了保证项目成功，必须学习大量的知识、程序或者新技能时，这一点是必需的。对于其他的项目，这一层级目标的细化可能不是必需的，通常，我们需要确定主要目标并说明必须完成什么以满足每个目标就足够了。

典型的评估重点

评估学习因素时，评估的重点在于知识、技能和态度以及个人在实施或者执行项目或流程时的信心。在这一层级收集的典型的评估重点是：

- 技能；
- 知识；
- 意识；
- 理解；
- 联系；
- 态度；
- 智能；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 准备；
• 信心。

显然，知识领域越细化，目标数就越多。知识的概念很笼统，通常包括事实、图表和理念。通常，一些术语，例如，意识、理解和信息可能被用于表示一位参与者已经学会了什么。例如，参与者对各种各样的工作组的理解通常会随着一项大型的多样化项目的实施而发生变化。在某些情况下，关键问题在于开发关于提升能力、智能、知识和相关技能的蓄水池。拓展人际关系的工作通常是一个项目的一部分，同那些可能在后期成为重要影响人物的人员建立联系是有价值的。这可能发生在一个组织机构的内部或者外部。例如，在组织机构内部，一个项目可能包括组织机构的不同功能部门，从学习的角度来看所期待的结果是能够知道在未来的特定时期跟谁联系。对于包括不同组织机构的项目，例如一项营销活动，源于这一活动的新联系是很重要的，并最终以效率和/或收入增长的形式体现出来。

时间

通常，评估学习因素的时间会有所变化。在某些情况下，要进行预先的评估，开展一个预先测试，来确定参与者对项目具体目标的理解程度。一项预先测试对于评估参与者现行的技能和知识是很重要的，它可以更为有效地策划需要学习的附加的技能和知识。这样，参与者将不再被重点传授他们已经掌握的信息。在这些情况下，采用先培训后考核、同预先进行测试对比是常事。我们可以在学习培训结束后，立即收集培训后的考核结果，或者在项目早期收集这一结果。培训前的考核和培训后的考核应当在相同或者相似的条件下，采用相同或者非常相似的问题或者其他测试项目来进行。

假定没有进行任何培训前的考核，那么评估学习因素可以在不同的时间段进行。如果提供了与项目相关的正式培训的学习部分，那么在这些部分结束时，我们可以获取评估重点从而确保参与者准备好应用他们新获得的知识。如果一个项目没有正式的学习部分，那么评估可以在不同的时间段进行。对于长期项目，随着技能和知识的增长，常规评估无论对获得额外的技能和知识还是保持原先已获得技能和知识而言都是必需的。评估时间要同需求相均衡，以便了解更多的新信息。在一个理想的情况下，评估时间是信息收集计划的一部分，这在第二章中已有阐述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



收集信息的方法

关于评估学习因素最重要的一个考虑是收集信息的具体方法。我们可以采用许多种不同的方法来收集学习信息。下面列出的仅仅是一些常用的学习信息收集方法：

- 问卷调查；
- 绩效考核；
- 技术和任务模拟；
- 案例研究；
- 角色演示/技能实践；
- 非正式评估。

第四章阐述了问卷调查法，在第 2 层级，问卷调查法也被用于收集相关的信息。这些问卷包括多向选择问题或者正/误问题，参与者需要针对问题，回答同意或者不同意。在调查中，多项选择可能是最常见的问题类型，它要求参与者从一系列备选答案中，选择一项或者多项，其优点是易于打分，并且相对客观。连线搭配也是一种常用的形式，参与者基于选择，可以将特殊项目搭配起来。虽然简要地回答问题易于进行，但却很难打分。评论式问题较少使用，因为它们更难打分，在某种程度上，分数取决于打分者的主观观点而不是参与者的真实水平。提出问题，试图评估学习因素是很简单的，关键是要确保所问的问题同问题所需的知识、技能或者信息是相关的。

能力测试

能力测试就是让参与者展示在一个项目中所学到的技能（有时是一些知识或一种看法）。一项技能可以是具有操作性的、表达性的、分析性的或者集三者于一体的。能力测试通常被用于与任务相关的项目。在这里，参与者要证明他们已经学会了什么，并且要展现他们在工作中如何使用这一技能。在其他情况下，能力测试可能包括技能操作或者角色演示（例如，要求参与者证明他们已经获得了探讨或者解决问题的技能）。

有一种情况，那就是计算机系统工程师会参与到一个系统改造项目中。作为项目的一部分，工程师要设计和测试基础系统。在他们检验这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个系统的时候，该项目的团队管理者就要认真进行观察，然后这位管理者就能准确地完成同样的设计，并且将自己的成果同那些工程师的成果相比较。这些对比结果和设计结果提供了对项目进行评估的信息，并且反映出在项目实施过程中参与者所掌握的技能情况。

技术和任务模拟

评估学习因素的另外一种方法是模拟。这种方法包括创建和应用与项目中所包含的任务相仿的一个程序或者一项任务。模拟用来再现尽可能相似的、真实的工作环境。参与者进行类似的活动，并且我们会根据他们完成任务的优秀程度来评估他们的工作能力。模拟有几个优点：允许一项工作或者部分工作以与真正背景相似的方式得到再现；通过认真的策划和设计，模拟具有真正的环境所具有的主要特点，即使是再复杂的工作，例如，具体管理者的具体工作，也完全可以模拟。

尽管模拟方法的初始投入是高成本的，但是长期看来这一方法是低成本的，特别是对于那些大型项目或者同类项目而言，模拟项目可以被重复使用。使用模拟方法的另外一个好处是安全。对于许多情况来说，出于安全考虑，需要参与者接受在类似条件下的培训。例如，紧急救护员如果在遇到真实紧急情况之前，没有学会必需的技术，那么被救护的人员可能就会面临受到创伤甚至是死亡。

尽管许多模拟方法，被用于评估学习因素，但两个最常使用的方法是技术和任务模拟。例如，一项技术模拟，我们可以综合使用电力和机械设备来再现真实情况。这种模拟同项目相结合，可以进行操作和技能分析。在实际操作中，模拟一座核电站的操作管理可以使用价格昂贵的设备，而一般性的操作完全可以使用价格相对低廉的设备进行模拟。

一项任务模拟还包括对模拟任务中参与者绩效的评估。例如，一位客户服务人员必须能够很轻松地创建一个新账户。这一任务模拟所承担的是评估之责。

案例分析

评估学习因素的一个或许效率很低，但仍然广受欢迎的技术方法是案例分析。一个案例分析代表了对一类问题的详细描述，它通常会提出一系列问题来询问参与者。这种方法要求参与者分析案例，并决定将要采取的最佳的行动方案。案例所提出的问题应当反映事件和项目内容的真实情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



采用案例分析方法的困难之处在于要客观地评估参与者的绩效情况。许多行动方案都是可行的，这使得对成功进行客观的绩效评估变得十分困难。

角色演示

角色演示，有时被称作技能训练，需要参与者练习一项新的技能，并且在他人的观察下进行演示。我们还可以给参与者分配角色，并给予具体的指导。然后，参与者同其他人一起练习技能，来实现所要达到的目标。这一练习需要最大可能地模拟真实情况。有时候，如果其他参与者没有作出正常的真实反映，就会给评估过程带来一定的困难。为了克服困难，除了参与者的角色之外，我们还可以使用受过训练的角色演示者（角色演示中描绘的真实人物）演示其他角色。比如，一些制药企业使用从业医生来培训他们出售新药的销售人员。虽然这种方法需要额外的费用，但这对参与者的认识会有更客观的评估。

非正式的评估

许多项目，包括行为、练习或者实际问题，都需要经过探索与研究。其中有些是以交互式练习的形式构建的，有些需要参与者具有很强的问题处理技能。当这些工具融人学习活动中时，它们在收集学习信息方面是很有效的。

我们通常采用的非正式的评估方法是参与者进行自我评估。我们可以提供给参与者一个机会，使其评估自己对技能和知识的获取情况。在某些情况下，项目领导或者负责人会提供对学习项目活动的评估。尽管这种方法具有主观性，但当项目领导或者负责人同参与者紧密合作时，它就可能会变得客观合理了。

在很多项目中，我们非常有必要采用一种非正式的评估方法，因为这样可以了解参与者是否能够获得实施一个项目所必需的知识和技能，或者了解一下参与者在对待项目的态度方面是不是有了一种根本性的转变。这一方法是否恰当可能取决于正在进行的其他层级的评估状况，例如，如果计划一个第 3 层级（实施因素）的评估，开展一个综合性的第 2 层级的评估可能就不是那么重要了。

开展一项非正式的评估往往就已经足够了。而且，如果资源稀缺，在所有层级开展综合评估的成本是相当高昂的。当所需要的评估因素成本不高、重要性不大的时候，非正式的评估是评估学习因素的一种可行方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理问题

在评估学习因素时，我们必须要阐述几个管理问题。下面简要讨论每个问题，它们是评估学习因素整个计划中的一部分。

有效性和可靠性

评估学习因素的两个重要方面是有效性和可靠性。有效性是指一种评估工具对被评估项进行的评估的有效程度。可靠性是指随着时间的流逝，一种评估工具具有的稳定或者一致的程度。实质上，用来收集信息的任何工具应当既是有效的（评估恰当的项目）又是可靠的（随着时间的流逝始终如一）。如果在不同的时间段内收集相同的信息，而且在没有任何干预背景来引起反映者改变其认知的情况下，答案是相当的，那么这种工具就是可靠的。如果出现重大偏差，那么这种工具就是不可靠的。理想的情况是，一种工具应当既可靠又有效。如果一种工具不可靠，那么它不可能有效。因为当一个人没有通过一项学习评估或者一项具体的测试，而要进行一项人力资源方面的调整（工作状态改变）时，这两项标准就显得十分重要。例如，如果一个人因他的测试表现而得到晋升、加薪或者安置新的工作，那么对他的表现进行评估的工具必须是可靠的、有效的。然而，对绝大多数项目来说，不能顺利完成测试的结果不会那么严重。有效性和可靠性的概念以及如何检验二者的完备程度不属于此书的范畴。我们可以通过其他的资料，获得相关方面的详细介绍。

一致性

对评估学习因素的测验、练习和预估的协调性工作，必须从一个组转到另一个组，这样我们才可以有效地评估和对比不同小组之间的学习情况。其中，统一的内容包括作出反应所需要的时间、参与者完成这一流程所置身的真实环境、参与者可以获得的资源数量以及从小组其他成员那里获得的帮助的多少。对这些点的关注在评估的指导意见中就应该阐明。

在正式测验的过程中，我们应当对正在测验的参与者进行监控。这样可以确保参与者个人能够独立完成测验，并且也能够在参与者真正需要的时候让其他人提供帮助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



测验引导

测验引导是一项测验工具，适合在小范围的人群中进行，它能够确保测验工具既有效、可靠而且又可行。在测验指导、测验问题和测验陈述的过程中，有时会出现混乱现象，而测验引导却正好提供了解决这种混乱现象的机会。当开展一项测验引导时，我们应当同步观察参与者用了多长的时间来完成它。而且，参加测验引导的个人应当采用多种方式提出问题、进行信息交流并提出任何可以改进企业的建议等。至少，一项测验应当为实施的内容进行测验引导。而太多的情况是，一项测验或者调查的实施完全不能涵盖实施的内容。

打分和报告

在这里，我们需要为评估流程做打分说明，以便评估人员能够在打分时保持客观性和一致性。理想的情况是，通过提供适当的打分说明和保证客观评估所必需的其他信息，完全消除用工具进行打分的人为的潜在偏见。

在某些情况下，我们应立即把结果提供给参与者，特别是在自我打分或者小组打分的情况下，我们需要在评估计划中设计一种提供分数数据信息的方法，除非预先就确定将不让参与者知道分数。最糟糕的情形是，答应告诉参与者测试分数，然后很迟才告诉他们或者根本不告诉他们。

面对测验失败

测验可能会遭遇失败，尤其是当数据信息是通过一项非正式的、自我评估流程收集而来时，失败在所难免。然而，当我们采用的是更严格的、更正式的方法时，如果测验对象没有展示出所需要的能力时，我们必须考虑要面对这些失败。一个重要的原则是要确保测验程序是公正的。如前所述，一项测验必须既可靠又有效，测验的最低分数线的设定必须是恰当的。我们要作出书面指南来阐述这些问题，参与者也应当事先了解情况。如果可以的话，我们可以再进行一次测验，直到所有人员都受到了一致的对待就可以了。

使用学习数据信息

使用学习数据信息可以用来增加项目的投资价值。如下是正确使用学习数据信息的一些方法：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

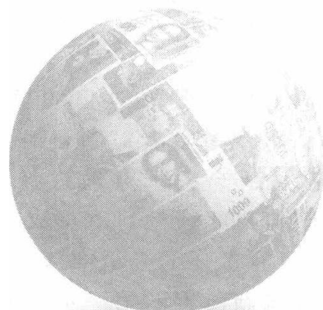
- 提供个人反馈来树立信心；
- 证明已经获得了学习知识；
- 提供额外的支持，来确保成功实施；
- 评估项目领导/负责人；
- 建立一个数据库，进行项目对比；
- 改进项目或者流程。

小结

本章讨论了评估学习因素中包含的几个重要问题，评估学习因素是项目获得成功的重要保证。因此，我们必须通过评估学习因素来测定一个项目的参与者学习新技能、新技术、新流程、新工具和新程序的程度。通过评估学习因素，负责人和项目领导便能确定参与者成功执行项目计划的概率。评估学习因素可以为我们提供一个迅速作出调整的机会，以便我们能及时作出改进或调节，以促进项目成功。评估学习因素说明了成功实施这一项目的可能性，下一章介绍一种更恰当的评估因素——实施因素（第 3 层级）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



实 施 因 素

许多项目往往会因为实施不力而最终走向失败。大多数情况下，是因为项目团队成员和参与者没有在适当的时候、以适当的方式、做他们应当做的工作。评估实施因素对于理解项目实施的成功概率是至关重要的。没有成功的实施，就不会产生好的业务效果，企业就不会获得高利润。

本章探索了评估项目实施因素的最常见的几种方法，包括问卷调查法、观察为什么要评估实施类似项目的规划法等。除了描述这些技术方法之外，本章还阐述了每一种技术方法所面临的挑战和所获得的收益。

为什么要评估实施因素

对企业而言，评估实施因素绝对是十分有必要的。对于一些项目来讲，它是最重要的数据库，因为它对项目实施的成功程度和项目成功的有利因素及不利因素进行了细致的分析与判断。

信息价值

正如第二章中讨论的，信息价值随着效果链的延伸而增加[从反馈信息（第 1 层级）到投资回报信息（第 5 层级）]。因此，关于实施（第 3 层级）信息，对客户来说比反馈和学习信息更有价值。这并不是在降低前两个层级的重要性，而是在强调提升效果链的重要性。评估项目实施的程度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可以为项目提供关于成功的重要信息以及随着项目的全面实施获得更大成功的有利因素。

第 1 层级和第 2 层级的评估，是在项目的早期阶段产生的，在此阶段，我们需要更多地关注和重视参与者对项目的直接参与程度。评估实施因素是在项目已经实施之后产生的，并通过参与者在工作岗位上应用有关项目的知识来推进项目，最终使项目取得成功。实质上，这种评估因素反映了那些对项目成功负有责任的人员实施项目的程度。这是项目转变到一个新状态、新行为或者新流程的第一步。要想理解这种转变，我们需要评估实施因素。

项目核心

因为许多项目直接关注项目的实施或者项目中应用的新行为和新流程，一个项目负责人通常会对这些术语念念不忘，关心这些评估能否促进成功。意欲转变的组织机构的主要负责人会极为关心实施信息，并想知道主要投资方的满意程度和实施项目所需要的新方式、新流程和新程序。

问题和机会

如果效果链在这一层级断裂，那么我们将几乎不能或者根本不能获得相应的效果数据信息。如果没有效果，那么就没有投资回报。在实施中，这种断裂会经常发生，因为项目的参与者遇到障碍、抑制和阻碍（后面进行详述）时，他们会延缓实施项目。即使投资方对项目的反馈是积极的，并且参与者能够掌握必需的知识，但是如果后者不能克服障碍并努力去完成相应的工作时，那么我们就会陷入进退两难的境地。

当一个项目出现了问题："发生什么事情了？"；更重要的是，当一个项目似乎不能增加价值时，出现的问题可能是："我们做什么才能改变这种局面？"当任何其他不妙的情况出现时，辨别成功的障碍、实施中的问题和应用的阻碍是很重要的。在第 3 层级，这些问题都可以得到解决、论证和检验。在许多情况下，直接参与这一流程的投资方能提供重要的建议，以便在将来作出改变。

当一个项目成功时，显而易见的问题是："我们怎么在将来'复制'这一成功，或者提升它？"对此问题的回答也在第 4 层级中可以找到，关键是要确定对项目成功起直接作用的有利因素。这些因素可以在将来用于复制这一流程，提升项目价值。当主要投资方确定了这些问题时，他们会确定项目是否成功，并且会提供一些有助于项目成功的重要案例。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奖励效果

评估实施因素时，允许项目负责人和团队奖励那些在项目实施过程中表现得最好的人员。在这一层级获得的评估因素能够对成功提供有力的“支持”，并提供绩效考核的基础信息。奖励通常有助于向员工传递一种继续保持下去，并在将来的项目实施中力求改进的信息。



通过收集实施数据信息，我们可以关注在这一层级取得成功所要面对的主要挑战。这些挑战通常暗含着另外一种评估因素。

与学习相联系

实施数据信息应当同前一章讨论的学习数据信息紧密相连。实质上，项目领导需要知道已经完成了什么，团队成员按照不同的方法做了什么事情，已经开展了哪些活动。这一层级评估了参与者真正掌握所学的知识，并把它应用到工作中去的程度。

让数据信息收集成为项目的一部分

大部分项目是在项目实施之后，收集相关信息的。但是在项目实施和数据信息收集之间有时有些停滞，所以难以确保收集到高质量和一定数量的有价值的数据信息。因而，一个最有效的方法是从开始就让数据信息收集工作成为项目的一部分，把数据信息收集工具置于项目实施所必备的工具之中。实际上，很多实用型软件都能够跟踪并记载项目参与者的项目实施情况，包括跟踪并记载项目参与者实施项目时的步骤、速度以及实施过程中所遇到的困难等等。当完成某个流程时，我们就可以获得一种可信的数据信息，因为项目负责人在项目开始的时候，就已经把这种数据信息收集软件置放在流程之中了。

确保充分的信息量

我们可以通过问卷调查、行动计划、采访或者专题小组来收集数据信息，在多数组织机构中，较低的反馈率是一个比较麻烦的问题。让个人都参与到数据信息收集流程中来，确实是一个挑战。为了确保获得充分的高质量数据信息，我们需要认真地作出努力，以提高反馈率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因为许多项目是依据投资回报率方法来进行策划的，所以人们往往会寄希望于负责人收集效果数据信息、利润数据信息和项目的真正投资回报率等信息。这种“让我看到利润”的需要，有时候会导致对评估实施因素的重视不够。在许多种情况下，在分析过程中会忽视这一问题。因而，我们应将重点放在收集涉及实施因素的信息上。正如通用电气的能力测验流程那样，尽管增加利润是目标，但是，关注的重点却是改变流程、程序和任务，消除障碍。按照不同的方式做事，会取得很高的利润，但是了解流程按照不同方式开展的程度对确保这些高利润是至关重要的。

开始阶段解决应用需求

在评估需求（详见第三章）的过程中，有人会问到如下问题：“工作中什么能做，什么不能做，业务评估中不应该做什么？”当这一问题得到完全回答时，解决方案和业务评估之间就建立起了联系。阐述这一问题时，我们就明确了需要改变的活动或者行为，它是收集数据信息的基础。第3层级需要更多的关注，这包括关注工作中保障项目成功的任务、流程和行为。

评估问题

当评估项目的实施因素时，应当解决几个重要问题，它们同评估反馈因素和学习因素时遇到的问题大体相同（一些问题可能会有些许不同，因为收集这一类型数据信息的时间不同）。

方法

在第3层级收集数据信息时，有许多种方法都适用。这些方法包括传统的问卷调查法、观察法、采访法和专题小组法。其他有效的方法还包括行为计划，因此在行为计划中，个人要计划在项目实施中所要扮演的角色。本章会更为详细地阐述数据信息的收集方法。

目标

同其他的层级一样，数据信息收集的起始点是为项目的实施设定目标。没有清晰的目标，收集数据信息将会十分困难，因为目标定义了项目领导期望采取的活动（第三章讨论了实现这些目标的基本原则）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

覆盖范围

在某种程度上，这一流程的覆盖范围同第五章确定的范围是相似的。这里，关键是这一层级关注活动或者行动，而不是行为能力（第 2 层级），也不是效果（第 4 层级）。另外，所要评估的活动的数量也是相当惊人的。表 6-1 显示了实施覆盖范围的一些例子，当然这会根据项目的不同而有所变化。

表 6-1　实施覆盖范围的例子

行为	解释	例子
增加	增加一项特殊的活动或者行为。	增加一种特殊技能的使用频率。
减少	减少一项特殊的活动或者行为。	减少查看一个特殊流程的次数。
取消	停止一项特殊任务或者活动。	取消例行的多重会议，以高效会议替代。
维持	为一个特殊流程维持相同的活动行为水平。	采用先前使用的、同样的计划继续监控流程。
创造	设计或者实施一个新程序、新流程或者新活动。	创造一个程序来解决两个部门之间的分歧。
使用	使用一个特殊的流程、程序、技能或者活动。	在合适的环境中使用新技能。
执行	执行一项特殊任务、流程或者程序。	在每个活动结束时进行反馈。
参与	参与不同的活动或者项目。	为减少开支提出建议。
报名	报名参加一项特殊流程或者项目。	报名参加一项职业发展项目。
反馈	对小组、个人或者系统作出反馈。	对客户需求在 15 分钟内作出反馈。
联系	协助调整同参与项目或者受到项目影响的人们的关系。	（至少）每季度同联系人继续保持联系。

信息源

信息源同第四章所说的一样。实质上，所有的主要投资方都是重要的信息源。或许最重要的信息源是实施方案的执行者，即那些直接参与项目的应用和实施的人员。负责实施的项目团队或者团队领导可能也是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



良好的信息源。在某些情况下，信息源可能是组织机构的记录系统。

时间

信息收集时间会大有不同。因为这是继项目开始后的追踪调查工作，主要问题是要测定追踪调查实施评估的最佳时间。对我们而言，挑战之处在于分析归纳实施信息的本质和范围，并且确定一种趋势和模式，以便在最佳时期作出改变。当技能应用成为必需，而项目的实施取得重大进步时，就会产生上述问题。这是一种必要的判断，因此尽早开始是很重要的，因为如果出现问题，我们仍然可以作出重大的调整。与此同时，领导要有耐心，以等待项目实施的变化过程，这样就可以有效地观察和测定项目实施的具体情况。在实施时间较长的项目中，可以以 3～6 个月为周期来获取评估数据信息。采用适宜而有效的评估方法，能够为项目实施的进程方面提供连续的信息，并且清晰地展现出项目的改进程度。

数据信息收集条件是否便利、是否受到限制也会影响数据信息收集的时间。如果参与者能很方便地观察到一个重大事件或者特殊事件，这会是收集数据信息的绝好机会。有时候，在数据信息收集方面会设定限制，例如，考虑负责人可能带来的时间限制（如果他们着急需要根据数据信息来作出决定时，就可能会要求数据信息收集的时间提前）。

责任

评估实施因素时会涉及其他人的责任。数据信息收集迟于第 1 层级和第 2 层级，可能会带来一个重要的问题，比如，由谁来负责追踪调查工作。在这一方面会存在许多种可能性，从项目参与者和负责人，到外部的力量——独立的咨询师。这一问题应当在计划阶段阐述清楚，以便人们对责任的分配不会产生歧义。更重要的是，那些负有责任的人应当全面理解他们的责任的本质和范围以及如何收集数据信息。

数据信息收集方法

先前提到的可以用来收集实施数据信息的一些技术方法非常易于实施，而且能够提供高质量的信息。事实上，还存在其他的技术方法可以提供更详细的数据信息，但却更为费力，并会带来更多的挑战。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

采用问卷调查法

问卷调查法已经成为评估实施信息的一个主要的数据信息收集工具，因为它具有有弹性、低成本和易于实施的特点。第四章中关于用于评估反馈信息的问卷调查的讨论同样适用于评估实施因素。我们所面临的最困难的一项任务是判断在问卷调查中，哪些具体问题是需要特别关注的。图 6-1 说明了获取、应用、实施效果信息所必需的内容项目（第 3 层级和第 4 层级的数据信息）。

采用访问、专题小组和观察方法

在实施过程中，我们可以采用访问和专题小组的方法来收集实施数据信息。然而，用来设计和管理这些工具的步骤在第 1 层级和第 2 层级已经讲过，在这里不再重复。其他书籍对此问题也有很好的说明。

在这一层级收集数据信息，通常观察工作中的参与者并记录其任何行为变化和采取的具体行动是一种常用的方法。观察法也可用于收集学习信息，它们之间的根本不同在于参与者未必知道自己正受到观察，而观察的目的是要收集实施数据信息。对参与者的观察数据信息通常可以用于销售和销售支持的项目方面。观察员可能是参加项目的一名员工、参与者的管理者、同组的成员或者外部人员，例如，一名“神秘”的购物者。最常见的观察员，可能是最实际的人，是一名参加项目的员工。技术也是有助于观察的一个工具。录音机、摄像机和计算机在获取实施信息方面扮演着非常重要的角色。

采用行动计划

在某些情况下，我们可以借用追踪调查任务来收集实施数据信息，典型的一种追踪调查任务即要求参与者在某一日期之前，达到一个目标或者完成一项任务。它能对完成任务的结果总结提供更深层次的项目成功的证据。

行动计划是一种最常见的追踪调查任务的方法。采用这种方法时，要求参与者把行动计划作为项目的一部分。行动计划包含完成与项目相关的具体目标所必需的详细步骤。这一流程是最有效的方法之一。

在通常情况下，我们需要按照一个打印出的表格来制定行动计划，表格中要说明由谁来做什么，截止到什么时候达到目标。行动计划方法是一种直接的、易于实施的方法，这种方法能够测定参与者如何转变对项目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



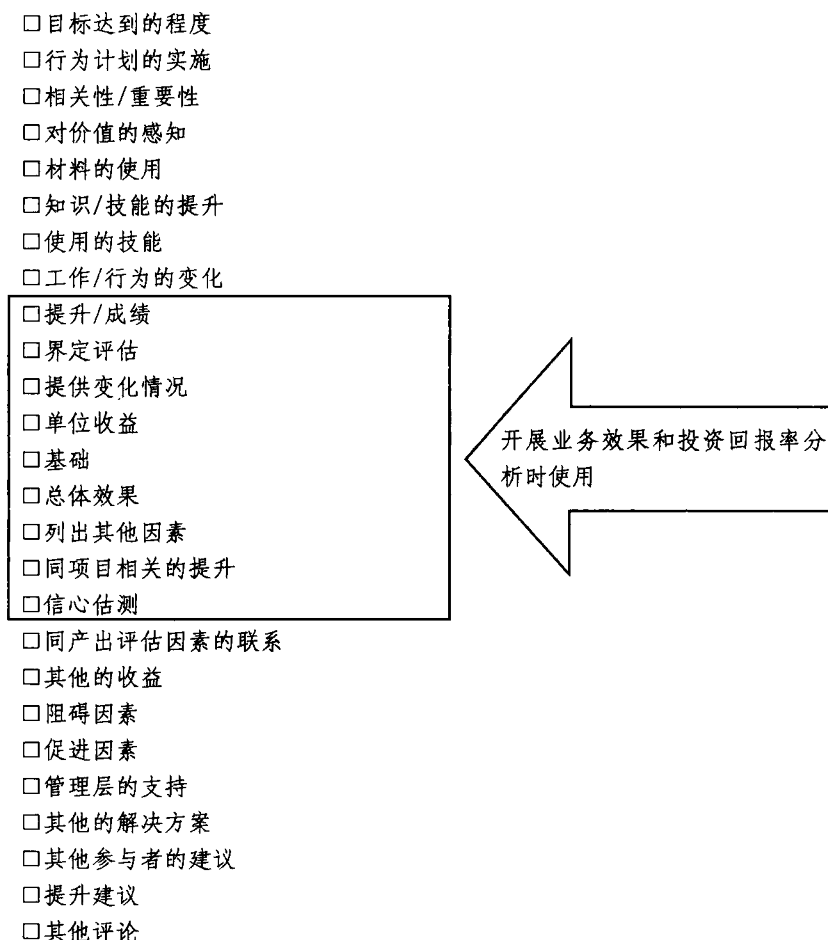


图 6-1 问卷调查法的内容清单

实施工作的态度以及如何在项目实施过程中获得成功。这一方法有助于获得解决以下问题的数据信息：

- 在项目开始实施后，达到了一个什么样的提升效果？
- 这种提升同项目相关吗？
- 是什么阻止了参与者不能完成具体的行动项目？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总之，这些数据信息可以用来评估项目实施的成功情况，并用于作出关于项目提升的决定。

行动计划流程是项目实施的必要组成部分，而不是一个附加的或选择性的活动。为了使收集来的评估数据信息产生最大的效用，我们应当尝试进行表 6-2 所列示的步骤。

表 6-2　行动计划清单

- 较早地交流行动计划需求；
- 在项目开始时阐释行动计划流程；
- 告知行动计划流程；
- 制定时间计划；
- 确保项目领导赞成行动计划；
- 要求参与者对每一次提升给予评价；
- 要求参与者分析项目的业务效果；
- 适当的时候，要求参与者提供评估信心；
- 要求向小组成员陈述行动计划（如果可能的话）；
- 解释追踪调查机制；
- 在预先设定的追踪调查时间里，制定行动计划；
- 总结数据信息；
- 对效果分析来说，行动计划是具有选择性的活动。

追踪调查会议法

收集实施数据信息的最后一个方法是追踪调查会议法。追踪调查会议法即通过意图重组项目团队，来评估项目的实施情况，以继续推动项目的开展。追踪调查会议法给项目团队提供了一个探讨项目业务效果的平台，宜于探讨发掘、克服障碍的策略。

实施的阻碍因素

收集实施数据信息的一个重要原因是要揭示阻碍因素和促进因素。尽管这两种因素都很重要，但是阻碍因素则有可能会扼杀一个项目，因此我们必须确定阻碍因素并采取行动来减弱、移除或者绕开它。阻碍因素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是存在于每个项目中的一个重要问题。当能够移除或者减弱它们时，我们才能够实施项目。确定了阻碍因素之后，它们就成为了我们作出改变和提升行动的主要依据。阻碍项目成功的典型因素包括：

- 我们的直接领导不支持这一项目；
- 我们没有机会使用项目所需的技能、知识或者信息；
- 不能获得技术来开展这个项目；
- 不能获得资源来实施项目；
- 这一项目不适合我们的工作部门；
- 另外一个项目正在进行中；
- 我们工作小组的文化氛围与这个项目不相容；
- 我们没有时间来实施这个项目；
- 我变动了工作，这个项目和我无关了；
- 我们没有看到有必要来实施这样的一个项目。

关键是要确定阻碍因素，并以有效的方法利用数据信息来说明阻碍因素看起来不是问题。

实施数据信息的使用

如果你不能正确地使用数据信息的话，那么这些信息将是没有意义的。随着效果链的提升，数据信息在负责人、关键领导者和其他对项目非常感兴趣的人们的心目中变得更有价值了。我们可以按照几十种方法来使用数据信息，如下是使用数据信息的基本原则：

- 向不同的投资方报告和回顾结果；
- 调整项目设计和实施；
- 确定并移除阻碍因素；
- 确定并提升促进因素；
- 确认那些对项目的成功实施作出贡献的人；
- 增强现在和将来，项目参与者的行动价值；
- 增强管理层对项目的支持；
- 定位将来的项目。

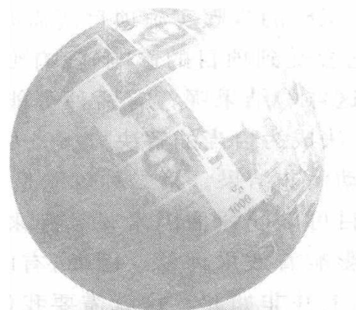
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小　结

在评估项目的成功方面，评估实施因素是至关重要的。这一重要评估不仅明确了已经获得的成功，而且确定了哪里需要提升、在将来哪些领域可以获得成功。本章介绍了收集实施数据信息的许多种技术方法，从问卷调查法到观察法和行动计划法的使用。我们所选择的方法必须同项目的范围相匹配。理解实施的成功在提供满足业务需求的证据方面是很重要的，但是只有通过第 4 层级的评估——效果评估，才能在项目和业务效果之间建立直接联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



效果因素

大多数负责人认为业务效果因素是最重要的一类评估因素，因为它同项目成功有联系。对许多项目来讲，业务评估（业务需求）中的拙劣绩效表现是启动这一个项目的原因所在。效果评估数据信息通过表明项目在满足业务需求方面是否成功来推进这一循环。本章检验了许多业务效果评估因素和在一个项目内部收集评估数据信息所需要的具体的流程，但是首先表述了评估效果因素的原因。

为什么要评估效果因素

下面有几个论据支持收集与一个项目相关的业务效果数据信息。

更高层级的数据信息

按照层级越高的数据信息越可以为主要投资方创造更多的价值这一假定，业务效果评估能提供很有价值的数据信息。效果数据信息表示的是实施一个项目的结果。当一个项目获得成功时，它们代表的是基础评估因素。对一些投资方来讲，这些是最有价值的信息。

通常，效果链可能会在第 4 层级断裂，许多项目都是如此。如果一个项目不驱动业务效果数据信息，那么相关的结果可能不会尽如人意。在很多案例中，项目在低层级都能满足成功的需求，但是却会在第 4 层级失败。在第 3 层级，参与者可能会对项目作出积极的反馈；可能成功地学会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



了实施项目；可能按照正确的步骤实施项目所需要的技能。然而，当业务效果评估因素（预期它会受到项目的影响）没有变化时，项目就没有增加价值。是什么导致了这样的结果呢？有两种可能。首先，可能没有达到项目的目标，这让它无法成为恰当的解决方案。尽管可能完成了项目，但是项目带来的只是活动而非结果。第二种可能是其他因素影响了业务效果评估因素。尽管项目可以同评估因素联系起来，但是其他的影响因素可能正在相反的方向影响着效果评估。因而，有时候乍一看项目似乎没有任何价值，但是实际上并非如此。这就需要我们重视解析项目的业务效果。效果数据信息可能是让人失望的，但是如果没有这一项目，那么会更让人失望。在第八章会阐述解析项目的业务效果的重要流程。

项目的一个业务驱动

对大多数项目来讲，业务效果数据信息代表项目的初始驱动因素。日趋恶化的绩效问题或者提升效果评估因素的机会通常是导致项目产生的原因。如果由效果评估所界定的业务需求是项目的驱动性因素，那么评估项目的主要评估因素就是效果评估因素。评估因素变化的程度是项目成功的根本决定因素。

负责人的收益

从负责人的角度看，业务效果数据信息反映了主要的收益评估因素。这些通常是负责人所需求的评估因素，是负责人希望看到的变化。这些数据信息通常代表硬数据——无可争议的数据，并反映了绩效，这对组织机构中业务和运行部门而言是至关重要的。业务效果可以带来“金钱”——项目可以得到真实的投资回报。没有直接同项目相连的可信的业务效果数据信息，项目获得相应的利润是相当困难的，这使得这一层级的数据信息收集工作成为最关键的一环。

易于评估

业务效果数据信息的一个特点是通常易于评估。这一层级的硬数据信息和软数据信息通常反映组织机构的主要评估因素。一个组织机构有上百甚至上千种反映具体业务效果的评估因素是不足为奇的，但问题在于将项目的目标同正确的效果信息联系起来。这在项目的初期更容易实现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

收集有效的效果评估数据信息

数据信息类别

第三章定义了四种类型的数据信息（硬数据信息、软数据信息、有形数据信息和无形数据信息）。除此之外，我们还可以按照几种不同的方法对数据信息进行分类，如图 7-1 所示。此表阐述了一些被认为是具有战略性的数据信息，它们同组织机构的领导层相联系。另外一些数据信息是更具操作性的，它们同业务部门相联系。然后，还有一些数据信息被认为在本质上和范围上是具有战术性的，它们为组织机构的运营层所使用。

被归类为战略层的数据信息包括财务数据、人本数据、内部数据和外部数据。在业务部门层，一些分类——如产出、质量、成本、时间、员工满意度和客户满意度——是很重要的。在战术层，更多的是数字，包括生产率、工作效率、成本控制、质量、时间、态度、个人绩效和团队绩效。在这里，重要的不是数据信息分类本身，而是我们意识到有大量的可以利用的数据信息。无论怎么进行分类，这些数据信息都是项目成功的效果评估因素（第 4 层级），我们应该找到同项目直接相关的数据信息。

度量基础

当确定要使用的评估因素的类型时，回顾度量基础是很有用的。首要的问题是明确什么是有效的评估因素。表 7-1 说明了有效的评估因素的一些标准，适合检验任何评估因素时采纳。

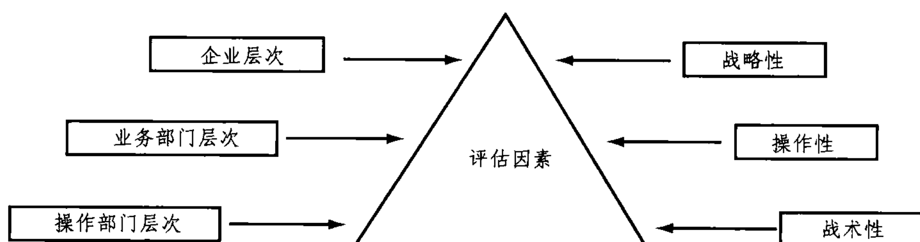


图 7-1　不同层次的评估因素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



表 7-1 有效的评估因素的标准

标准：有效的评估因素	定义：一种评估因素的程度……
重要的	同战略性的重要业务目标而不是易于评估的目标相联系。
完整的	全面跟踪整个流程而不是部分流程。
适时的	在适当的时间跟踪而不是在任意时间进行。
可见的	是可以看得到的、公开的、为大众所知的，并被那些受其影响的人们追踪，而不是仅仅为管理层私下收集的。
可控的	追踪那些受其影响的人们所创造的效果，那些人对效果的评估有清晰的认识。
成本节约型的	不需要新程序，使用现存的数据信息或者那些易于监控的数据信息，进行高效追踪。
易于理解的	创造那些易于理解和能转变为员工行动的数据信息。
简单的	每位投资方都容易理解。
具体的	能够清晰界定，以便人们能快速地理解和联系到评估因素。
可收集的	可以不用多费力气收集，同评估因素的效用是相称的。
基于团队的	对团队作出有价值的判断，而不仅仅是对个人作出判断。
可信的	提供在管理层看来有效的，而且可信的信息。

当考虑最终把评估因素加入到评估列表中时，这些标准可作为筛选工具。除了满足标准之外，还要强调评估因素的事实基础。实际上，评估应当属于一种基于事实的分析，然而在以前，这种分析从来没有应用于对很多项目作出决定——即使这些决定会牵涉巨额资金的投入。区分不同"类型"的事实是有益的。如下所示，事实基础既包括常理也包括员工所"说"的实际数据信息：

• 常理事实。常理告诉我们，如果员工享有企业股份，并且能享受到利润分红的话，那么他们更有积极性。

• 不可过分相信的事实。员工说如果他们参与利润分配的话，他们更愿意留在企业里。

• 不相关的事实。我们用不同的支付计划，比较了三家世界知名的大企业：一家银行、一家连锁饭店、一家国防合约商。一切数据信息都显

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示出良好的结果。

- 基于事实。呼叫中心的员工流失增加了运营成本。

记分卡

近些年来，人们对开发反映组织机构内部评估数据信息的兴趣日益增强。记分卡像在体育赛事中使用的那样——给高层管理人员提供了多种评估因素。罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和戴维·诺顿（David Norton）在他们的作品《平衡记分卡》（*The Balanced Scorecard*）中阐述了供组织机构使用的记分卡的概念。他们建议，数据信息也可分为进程、业务、财务、经济增长四类。

到底什么是记分卡呢？《美国传统词典》从两个方面定义了记分卡：

1. 印制好的计划或者卡片，让受众明确参与人员，记录一项游戏或者竞赛的流程。
2. 用来记录一个人在体育运动中的个人表现的小卡片。

记分卡形式各异，既有卡普兰和诺顿的平衡计分卡，也有使用交通灯分级系统的管理记分卡（绿色代表成功，黄色代表结果未定，红色代表失败）。高级管理者非常重视记分卡，无论它是什么形式。在一些组织机构中，记分卡概念已经深入到功能业务部门，每个业务部门都要设计一种记分卡。在不同的功能部门里，已经有越来越多的管理者通过设计记分卡来评估员工的工作绩效。

记分卡这一方法是非常吸引人的，因为它可以快速对比主要的业务效果，并检验组织机构的状态。作为一个管理工具，记分卡通过项目的实施在形成、提升或者维持组织机构绩效方面是很有用的。记分卡评估数据信息通常同特殊的项目相联系。在许多种情况下，正是由于缺乏记分卡评估数据信息，我们才开始发起某个项目的。

确定同项目相联系的具体的评估因素

考虑投资回报率应用时，所面临的一个重要问题是理解通常由具体项目所驱动的具体评估因素。尽管没有标准答案，但是表 7-2 是具体项目的典型评估因素的总结。对一些项目来讲，评估因素很多，例如，一项

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



利润系统项目可以由多种因素进行评估——生产率的提高、销售和收入的提高、质量的提升、周期的缩短，甚至是直接成本的降低。实际上，这个项目应当推动能够影响到项目利润的评估活动。而在其他的项目中，对利润影响的评估因素是很少的，例如，在劳工管理合作项目中，利润一般体现在抱怨的减少、罢工的减少、员工满意度的增加。指导性项目利润一般体现在评估初期对项目的运转（比如，在 90 天之内）、初始工作绩效和生产率的评估之上。项目的目标和项目的设计会影响到评估因素。

表 7-2 也显示出这一方法的用途非常广泛，使用这种方法甚至可以驱动或者影响其他的评估因素。在大多数情况下，判断这些评估因素（作为一个既定项目的利润同成本做比较）的利润并实施投资回报方案是非常值得肯定的工作。

这里还需要提醒一点：阐述同一典型项目相联系的具体评估因素容易给人一种印象，即这些是唯一受到影响的评估因素。在实践中，一项既定的项目会有许多结果，这使得计算投资回报率成为一个很难的过程。好在大多数项目都会推动业务评估。利润的改变是基于在各种各样的业务部门、区域、地区和个人工作场所所发生的转变，这些是关系高级管理者的评估因素。我们面临的困难通常在于要确保业务评估因素同项目之间存在关联。通过采用各种各样的技术方法来解析这一项目对特定业务评估因素的影响，将会在第八章中讨论。

业务效果数据信息监控

在每个组织机构中，我们都可以获得评估绩效的数据信息。监控绩效数据信息促使管理人员要评估业务绩效，例如产出、质量、成本、时间、员工满意度、客户满意度和其他的评估因素。在确定评估中所要采用的信息源时，我们首先要考虑的是已经存在的数据库、报告和记分卡。在大多数组织机构中，适用于评估项目改进情况的绩效数据信息是能够获得的。如果不能获得这种信息，那么我们必须要创造另外的用于进行评估和分析的数据信息记录系统。在这一点上，往往会产生经济问题。设计一项评估项目所需要的数据信息记录系统是经济的吗？如果成本比预期的要高，那么设计这样的系统是没有意义的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 7-2 投资回报率应用中典型的评估因素

投资回报率应用	
项目	**主要效果评估因素**
控制/减少旷工	旷工、客户满意度、员工满意度、工作压力
业务培训	生产率/产出、质量、节约时间、效率、成本、员工满意度、客户满意度
职业发展/职业管理	员工流失、晋升、招聘开支、员工满意度
交流	错误、压力、冲突、生产率、员工满意度
补偿计划	成本、生产率、质量、员工满意度
适应性项目	处罚/罚金、收费、结算、损失
差异性	员工流失、旷工、抱怨、辩护、法律解决、损失
信息化培训	节约成本、提升生产效率、提升质量、缩短周转期、减少错误、提高员工满意度
员工福利计划	成本、时间、工作满意
员工关系项目	流失、旷工、员工满意度、管理
收入分配计划	生产成本、生产率、员工流失
劳工与管理层合作项目	罢工、员工抱怨、旷工、员工满意度
领导培训	生产率/产出、质量、效率、节约成本/时间、员工满意度、管理
市场和广告	销售、市场份额、客户忠诚度、销售成本、客户满意度、品牌
会议计划	销售、生产率/产出、质量、时间节约、员工满意度、客户满意度
入职员工目标	新入职员工离职率、培训时间、生产率
个人生产效率/时间管理	节约时间、生产率、减小压力、员工满意度
采购	成本、节约时间、质量、稳定性、计划
项目管理	节约时间、提升质量、预算
公共政策项目	节约时间、节约成本、质量、满意度、形象
公共关系	形象、品牌、客户满意度、投资者满意度
招聘来源(新)	成本、收益、新入职员工离职率
员工管理	离职、管理、员工满意度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（续）

投资回报率应用	
项目	主要效果评估因素
安全激励计划	事故发生率、事故严重率、急救措施
选择工具	(新)新员工离职率、培训时间、生产率
自动生产型团队	生产率/产出、质量、客户满意度、离职率、旷工、员工满意度
防止骚扰	抱怨、离职、旷工、员工满意度
六西格玛质量管理	缺陷、修正、反馈时间、周期、成本
基于技能的薪金	劳动成本、员工流失、旷工
策略/政策	生产效率/产出、销售、市场份额、客户服务、质量/服务水平、周期、成本节约、员工满意度
压力管理	医疗成本、员工流失、旷工、员工满意度
技术培训(与工作相关的)	生产率、销售、质量、时间、成本、客户服务、员工流失、旷工、员工满意度
技术实施	周期、错误率、生产率、效率、客户满意度、员工满意度
健康/健身	员工流失、医疗成本、事故、旷工

确定适当的评估因素

我们应当认真地研究已经存在的绩效评估因素，从而确定与项目目标相关的那些因素。通常，同一项目会有几种相关的绩效评估因素。例如，要评估一个生产部门的生产效率，我们可以采用如下几种方法：

- 每小时生产的产品数量；
- 按计划生产的产品数量；
- 设备使用率；
- 设备故障期所占的时间百分比；
- 每单位产品的劳动成本；
- 每单位产品需要的加班费；
- 全部产品成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些方法中的每一种，本身都评估了单位产品的生产效能或者效率。我们应当考察所有相关的评估因素，以便确定哪些是与项目最相关的评估因素。

将现行的评估因素转化为有用的因素

有时候，已经存在的绩效评估因素会同其他的数据信息相融合。把已经存在的绩效评估因素同不相关的数据信息分离开来是有困难的。这时，我们应当提取出所有已经存在的相关的评估因素，并且把它们重新制成表格，以便让它们更适宜于在评估中用于作比较。有时候，因素间的转化是必需的。例如，在绩效评估中，销售部门会定期提交每月新销售业务的销售订单。然而，在评估这一因素时，我们需要提供每种新销售产品的平均成本——新销售订单数和每位销售代表的滞销数来进行比较。

开拓新的评估因素

有时候，我们无法获取所需要的用来评估项目的业务效果的数据信息。如果可行的话，项目参与者必须同客户一起合作来开发数据信息记录系统。在一个组织机构内部，销售员工对客户要求回应的延迟就是一个需要解决的问题，这一问题从客户反馈中可以发现。反馈数据信息可以推动项目减少对客户要求作出回应的时间。为了确保项目成功，我们可以策划几种评估因素，包括对客户要求作出回应的真实时间。随着项目的实施，我们可以用新型的软件来评估对客户要求作出回应所花费的时间。

收集信息的方法

对于许多项目来说，监控业务数据信息是很容易的。然而，有时候，对于项目团队或者评估人员而言，这些数据信息却又是不容易获得的。有时候，数据信息被记录在个人、工作单元或者部门等层面，而不为此外的任何人所知。捕捉到所有这些数据信息的成本可能太高，而且耗时。在这种情况下，我们可以采用其他收集数据信息的方法来获取数据信息，从而让评估人员可以获得这些信息。本书介绍的另外三种选择方法是行动计划、绩效合同和问卷调查法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



采用行动计划来收集业务效果数据信息

正如第六章所讨论的，采用行动计划可以获取项目的实施数据信息。行动计划也是获取业务效果数据信息的一个有用工具。要获取业务效果数据信息，采用行动计划比使用问卷调查法更为重点突出和可信。对于获取业务效果数据信息来讲，管理行动计划所包含的基本设计原则和问题是同获取实施数据信息相同的。然而，对业务效果和投资回报率来讲，有一些问题是特有的，在这里会特别说明。当采取并实施行动计划来获取业务效果数据信息，并把数据信息转化为货币价值时，建议开展如下步骤。

设定目的和目标

开展一项行动计划时，我们可以直接关注效果数据信息。参与者为计划设定一个整体目标——这通常是项目的主要目标。在某些情况下，一个项目可能不止有一个目标，这就需要另外的行动计划。除了设定目标之外，我们还要确定提升评估因素和现行的绩效水平。这便需要参与者预测项目的实施，并设定能够实现具体绩效的目标。在项目实施期间完成行动计划，通常需要项目团队成员的投入和帮助。评估人员或者项目领导真正支持这一计划，表明这一计划符合具体、有目标、可以达到、符合实际和有明确截止期限（缩写为“SMART”）这五项要求。计划可以设定在 1～2 个小时的时间范围，并通常始于与项目实施相关的行动步骤。这些行动步骤是第 3 层级的活动——详细描述了项目的实施。所有这些步骤是支持并且同业务效果评估相联系的。

确定计量单位

下一个重要的问题是确定计量单位。在某些情况下，我们可能要采用多种方法，这些方法可能包含在另外的行动计划中。计量单位对于把流程划分成最简单的步骤而言，是相当重要的，这样可以有效地测定它的最终价值。这些计量单位可能是产出数据——例如，生产的一件附加品或者传送的包裹；也可能是销售和市场数据——例如，额外的销售收入或者增加 1%的市场份额。在质量方面，这些计量单位还可能是一件废品、一件次品或者一件残次品。根据时间计量的单位，通常包括分钟、小时、天或者周。其他的计量单位具体要根据它们的特殊数据类型进行确定，例如，一次不满、一次抱怨、一次缺勤或者对一位低级别的员工进行福利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

帮助。这里的重点是，如果可能的话，要把效果数据信息分解成最简单的项目。

对每次改进确定货币价值

在项目实施过程中，要求参与者对他们计划中的每次改进确定货币价值进行定位、计算或者估计。单位货币价值可用许多种方法测定，包括标准价值、专家投入、外部数据库和预算。用于实现货币价值的流程，在行动计划的说明中要有所描述。当产生真正的改进效果时，参与者可凭借这些来实现每年的利润。因为这一步骤是相当有效的，所以它有助于我们进一步理解按照数据信息进行分配货币价值的方法（将在第九章中讨论）。

最糟糕的情况是，要求参与者自己计算货币价值，而采用标准价值和咨询专家是更好的行动方案。当必须要参与者本人作出计算时，参与者必须解释他们计算货币价值的依据。

实施行动计划

参与者在项目实施过程中，实施行动计划，这通常要在项目开始后持续数周或者数月。参与者完成按照行动计划所描述的计划好的行动，然后可以获得相应的业务效果数据信息。

提供具体的改进数据信息

在特定的追踪调查期（通常三个月、六个月、九个月或者一年）结束时，参与者需要说明所达到的具体目标，通常以每天、每周或者每月为界。这一方法测定了参与者所观察的、评估的、记录的改进数据信息的真实性。参与者必须理解准确地记录数据信息的必要性。在大多数情况下，他们所记录的数据信息只涉及改进的部分，因为需要这些数据信息来计算项目的利润。在其他情况下，我们可能需要记录事前和事后的数据信息，因此允许评估人员在计算方面存有差异。

解析项目的业务效果

尽管行动计划是因某个项目而发起的，但是在行动计划中记录的真实的改进情况可能会受其他众多因素的影响。因此，我们不应完全相信项目的改进情况。例如，在一个部门中，一项实施新系统的行动计划对于业务改进可能仅是起到一部分作用，因为其他易变的因素可能会影响到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



效果评估。尽管有几种方法可以来解析项目的业务效果，但是在行动计划流程中参与者的评估通常是最恰当的。对此，我们可以采用行动计划表格或者追踪调查、问卷调查的方法。有时候，在提问之前，先证实一下影响效果的所有因素的范围是有好处的，这有利于让参与者在对评估特定项目的改进比例之前，把各种关系想清楚。

为评估提供置信水平

分析真正与项目相关的改进情况这一流程通常是不精确的。这就要求参与者说明他们对其评估结果的置信水平。我们可以采用 0～100%的范围区间——0 表示参与者认为改进行为没有价值，100%表示参与者认为改进行为非常有价值——由此，参与者就有了一种方法来表示他们对自己所做评估的置信水平。

在特定的时间段采取集中行动计划

因为我们都知道高反馈率是至关重要的，因此要想确保行动计划的顺利完成并最终有所获益，我们必须采取几个重要的步骤。一般情况下，参与者在项目开始时，会看到流程的重要性，并且会依此详细制定他们的行动计划。一些组织机构可能会通过邮件或者电子邮件发送追踪调查提示；一些组织机构可能会打电话通知参与者来检查他们的流程。另外一些组织机构可能会在参与者制定最终计划时提供帮助。这些步骤可能需要另外的资源——这肯定会妨碍我们获得更多的数据信息（我们在第六章中已经阐述了提高反馈率的具体方法）。

总结数据信息并计算投资回报率

如果进展顺利，每个行动计划应当都会获得同项目改进相关的年度利润。同样，参与者应当说明同项目直接相关的改进百分比。最终，参与者可能会提供反映他们对流程不确定性的一个置信水平及一些主观性的数据信息。

因为这一流程包括看起来可能不正确的评价，因此在分析过程中，我们作出调整会让流程变得更可信和更正确。这些调整反映了使用投资回报率方法的基础的指导原则——正如表 2-1 概括说明的。调整要按照如下五个步骤进行：

第一步：如果参与者没有提供数据信息，那么就假定他们没有任何提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

升可以汇报(这是一种非常保守的方法)。

第二步：检查具有现实性、可用性和可行性的利润，去除极值并在分析中忽略它们。

第三步：因为改进是按年计算的，所以假定项目实施第一年后没有改进(适用于短期项目，第九章讨论了在两年、三年后可以增加利润的项目)。

第四步：置信水平实际上是参与者建议的一个百分比。例如，一位参与者显示对流程有80%的信心。用80%的置信水平评估10 000美元的利润，那么参与者隐含的利润范围就是8 000～12 000美元(利润范围在低于20%和高于20%之间)。比较谨慎的做法是，采用低值。

第五步：最终，通过与项目直接相关的改进百分比来调整新利润，使用乘数来解析项目的业务效果。

整合这五个步骤所测定的利润，我们便可获得最终的项目利润。因为这些利润已经是按年计算的，因此这些利润的总数成为了项目的年度利润。我们可以把这一利润放在投资回报率计算公式的分子的位置上，来计算投资回报率。

采用业务绩效合同来评估业务效果

收集业务效果数据信息的另外一种方法是业务绩效合同。绩效合同实质上是行动计划的轻微的改变。基于设定共同目标的原则，一份绩效合同是参与者与项目管理者之间的一份书面协议，这份协议采用的是在项目中或者在项目完工之后，达到一个什么样的目标形式。协议详细说明了参与者要完成什么、在什么时候完成、要取得什么效果。

尽管所采取的步骤要根据组织机构和合同的具体类型而有所变化，但通常的活动按照如下顺序进行：

- 员工(参与者)参与到项目实施过程中；
- 参与者和他/她的直接领导同意与项目相关的某种或者某些改进评估因素(对我来讲这包含了什么?)；
- 按照之前所讨论的SMART要求，设定具体的、可评估的改进目标；
- 在项目的早期阶段，为了完成目标要讨论合同和制定计划；
- 在项目的实施阶段，参与者为了满足合同规定的底线而工作；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



- 参与者向他/她的管理者报告努力实施的结果；
- 管理者和参与者把结果整理成文件，并为项目团队作出带有适当评论的复印文件。

选择要改进的领域这一流程，同行动计划所采用的流程是类似的，包括如下一个或者多个方面：

- 与项目相关的常规绩效，包括评估方面的具体改进，例如产量、效率和错误率。
- 问题的解决。关注并解决一些问题，例如不可预期的工作场所事故的增加、效率的降低。
- 由项目而引起的创新性的或者创造性的应用，这可能包括在工作实践、方法、程序、技术和流程方面进行改进。
- 与项目相关的个人发展，例如，通过学习新知识、获得新技能来提高个人的工作效率。

绩效合同的主题应当采用一个或者多个目标的形式来进行阐述：

- 书面形式；
- 所有参与者都能理解的形式；
- 富有挑战性的形式（需要付出非同寻常的努力才能达到目标）；
- 大部分都在参与者的控制之中的形式；
- 可评估的形式。

绩效合同的目标要按照前面所述的行动计划纲要来完成，分析数据信息和报告流程的方法同分析行动计划数据信息所使用的方法是一样的。

采用问卷调查法来收集业务效果数据信息

正如在前面章节中所描述的，问卷调查法是最常用的数据信息收集工具之一，适用于收集第 1 层级、第 2 层级、第 3 层级、第 4 层级的数据信息。实质上，关于收集业务效果数据信息的调查问卷在设计原则和设计内容方面同其他层级是一样的，但为评估业务效果而设的调查问卷却有一点是不同的——它会包括一些其他问题，以获取专门适于评估业务效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果的数据信息。

采用问卷调查方法收集效果数据信息有利也有弊。利处在于问卷调查易于实施并且成本低；数据信息分析是有效的，而且需要提供数据信息的时间通常是最短的，这使得问卷调查成为数据信息收集方法中最容易控制的一种方法。弊处在于数据信息会被曲解，存有误差，有时会丢失。因此，我们面临的挑战之处在于要采取能确保调查问卷是完整的、正确的、清晰的。

遗憾的是，尽管问卷调查方法是最差的一种数据信息收集方法，但它同时也是一种最常使用的方法（因为调查问卷有其优势）。在投资回报率方法应用方面，公开发表的前 100 个案例研究中，约有 50％采用了问卷调查方法作为数据信息的收集方法。我们所面临的挑战之处在于，要提升问卷调查方法的有效性。投资回报率方法的原则是采用最差的数据信息收集方法，而尽可能获得最为可信的结果。因此，我们要让问卷调查方法可信和有用，确保它能收集到需要的所有的数据信息，参与者需要提供正确的、完备的数据信息，反馈率至少在 70％～80％之间。

反馈率必须很高的原因在于：没有数据信息，即没有改进。如果一个人不能提供提升数据信息，那么就假定此人没有可以报告的效果改进。这是一个非常谨慎的原则，但是对获得必要的可信性是必需的。记住这是收集第 4 层级数据信息的最差的一种方法，仅当其他方法不能进行的时候（例如，当不容易监控业务效果数据信息时，当行为计划不可行时，或者当绩效合同不适用时）才采用。

为每一层级选择适当的方法

在此处和前面章节所阐述的数据信息收集方法提供了在多种情况下收集数据信息的方法。当决定选择最适合的收集某种类型的数据信息的方法时，我们应当考虑以下八个方面。

数据信息类型

当选择收集数据信息的方法时，要考虑的一个最重要的问题是要收集的数据信息的类型。一些方法更适宜于收集业务效果数据信息。追踪调查时使用的问卷调查、观察、采访、专题小组、行动计划和绩效合同等方法尽管是最好的方法，但有时候却仅仅适用于收集实施数据信息。采用绩效监控、行动计划和问卷调查方法能容易地获取业务效果数据信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



参与者的时间投入

当选择收集数据信息的方法时，另外一个重要的参考因素是参与者必须投入数据信息收集和评估系统中的时间——要求是投入的时间应当最短，而且应当定位在这是一项价值增值的活动之中。参与者必须理解数据信息收集是一项有价值的任务，而不是一项受到抵制的活动。抽样有助于将参与者投入的总时间维持在最短的范围之内。一些方法，如绩效监控不需要参与者投入时间，然而其他的，例如，开展访问和专题小组则需要参与者投入很多时间。

管理者的时间投入

参与者的管理者必须投入在数据信息收集上的时间是方法选择中要考虑的另外一个问题。这种时间投入应当总是最小化的。像绩效合同这样的方法，可能需要管理者在项目实施之前和之后投入很多时间，然而其他的方法，例如，参与者完成一份调查问卷，则可能不需要管理者的参与。

该方法的成本

当选择收集数据信息的方法时，成本总是一个考虑因素。一些收集数据信息的方法比其他的方法成本高。例如，访问法和观察法成本比较高，然而问卷调查法和绩效监控法通常成本较低。

对正常工作的干扰

管理者们最关心的问题可能就是收集数据信息会对工作产生干扰，所以我们应当尽可能地不干扰正常的工作程序。收集数据信息的方法如绩效监控法几乎不需要时间，并且几乎不会打扰正常的工作。采用问卷调查法通常不会干扰正常的工作——几分钟就可以完成调查，或者甚至可以在正常的工作时间之外回答调查问卷。其他的方法，例如，专题小组法和访问法，可能会干扰到部门的正常工作。

方法的正确性

当选择收集数据信息的技术方法时，技术方法的正确性是要考虑的另外一个因素。一些收集数据信息的方法会比其他的方法更有效。例如，绩效监控法通常是更有效的，而问卷调查法会被曲解，也可能不可靠。如果必须要获得工作时的行为数据信息，那么观察法无疑是一种最恰当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的方法了。在一种方法的有效性和成本之间，我们通常要进行权衡取舍。

另外一种方法

因为存在多种不同的收集数据信息的方法，所以，同时采用太多的方法也是一种冒险。采取多种收集数据信息的方法会增加评估的时间和成本，并且可能会导致业务效用几乎不会发生增值。业务效用同每种数据信息收集方法是相关的。当采用不止一种方法时，从其他的数据信息中所获得的利润能弥补采用这一方法所需增加的时间和开支吗？这是我们应当认真考虑的问题。

对收集数据信息的方法的偏见

一个组织机构的文化或者理念能够显示，我们应该采用哪种最佳的收集数据信息的方法。例如，如果一个组织机构习惯于采用问卷调查法，那么参与者在这种组织机构的文化氛围中会工作得很好。然而，如果一个组织机构倾向于过度使用问卷调查法，那么这可能不是收集项目数据信息的最佳选择。一些组织机构会经常采用第三方观察的方法，然而，其他人认为这一方法是具有“侵略性”的——当评估项目时，显然要避免使用观察方法。

评估难以评估的因素

本章的重点是获得易于收集和易于评估的评估因素，这些因素代表了对硬数据信息和软数据信息，或者有形数据信息和无形数据信息的传统界定。

现在，我们更应关注的是很难评估的——一些经典软数据信息，它们甚至要比客户满意度和员工满意度还要具有主观性。尽管第十章会大篇幅地讨论这一问题——无形评估因素的评估，但这里还是要做一些评论。

一切皆可评估

同一些专家的想法相反，我们认为一切皆可评估。对组织机构来说有重要意义的任何项目、问题或者现象都能够进行评估。甚至形象、理念和人们心里的想法也都能进行评估。棘手的问题通常在于我们如何确定进行评估的最佳方法和如何获得资源。尽管一些方法能够正确地评估企业的公众形象或者帮助客户认识一种品牌，但是做这些需要花费时间和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



金钱。

一个恰当的例子是，日产汽车公司在20世纪80年代，在北美洲建立了第一家汽车制造厂。日产汽车公司的管理者关心的是在传统的南部社区的人们会如何看待一家日本汽车制造商(那时候人们对日本汽车制造商的普遍态度不如现在友好)。因此，日产汽车公司发起了一个项目，这一项目包括在社区中广泛开展关于建立一家日产汽车制造厂的调查，结果是令人振奋的。这也证明了如果我们能确定这件事情，并舍得投入资金来评估它，那么我们将能够评估任何与之相关的事情。

感知是重要的

尽管有些软项目、无形项目所基于的不是感知，但是有些项目却是，例如创新项目。在一家企业，创新的一个重要组成元素是形象或者感知。一些评估因素会在流程、产品和服务中反映企业的创新(例如，新专利的数量、新产品的数量)。然而，一些概念，如品牌认知是严格基于感知的(例如，一个人通过什么渠道知道或者认知了一个项目、产品或者服务)。过去，感知被认为与企业是不相关的、没有价值的，但是现在企业的很多决定都是基于感知而作出来的。从客户的观点出发，我们可以来考虑人们对服务质量的感知——这些感知通常会给企业带来巨大的变化。员工对管理者的感知通常会驱使企业投入巨资来提升员工满意度、实现承诺。因此，感知是非常重要的，它是难以评估因素的评估计划中的一部分。

评估因素及其货币价值

正如人们常说的：“一切皆可被评估。”那样，每种评估因素都能被转化为货币价值，但这一问题必须同可信度和资源相关。本书对无形数据信息作出如下定义——它们是不能被转化为货币价值的评估因素。因此，了解评估因素何时转化为货币价值，何时不能转化为货币价值，是很重要的；第九章将会阐述一些具体的原则，来指导我们作出这一决定。

特别强调无形数据

我们要将重点放在无形数据信息、难以评估的因素的评估方面。本书前面介绍了无形数据信息，列举了很多的例子和技术方法并阐述了如何将难以评估的因素转化为货币价值这一问题。

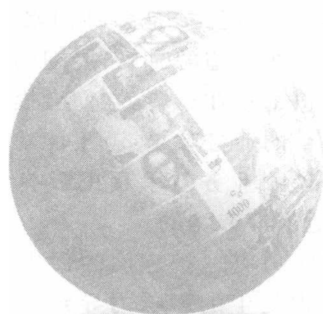
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小 结

业务效果数据信息对阐述组织机构的业务需求是至关重要的。这些数据信息会把评估指向“利润”。尽管我们认为获得业务效果数据信息不是很容易，但是事实上它是完全能够获得并具有很强的可信性的。在描述了影响业务效果的数据信息类型之后，本章简要介绍了几种可以用来获取业务数据信息的方法。一些方法在获取效果数据信息方面已经得到了普遍使用。通常，人们会采用绩效监控、问卷调查、行动计划和绩效合同等方法来收集数据信息，并进行效果分析。本章还着重说明了收集项目的业务效果信息的方法。将这些信息同项目需求直接联系起来，是解析项目的业务效果的重要步骤（将在下一章中阐述）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第八章

解析项目的业务效果

在一个为了获得利润值的项目评估过程中，报告在项目的业务效果评估中的改进是一个重要的步骤。然而，常常会出现这样的问题（这是理所当然的）："改进中有多少是源于此项目的？"遗憾的是，通常给出的答案几乎没有任何精确度和可信度而言。尽管业务的改进可能真的同项目相关，但是其他与项目无关的因素可能也有助于业务的改进。如果不说明这一问题，那么报告的结果将会缺乏可信度。本章阐述了一些有用的解析项目业务效果的技术方法。一些最成功的组织机构在试图评估项目的投资回报率时，已经采用了这些技术方法。

为什么要解析项目的业务效果

几乎在每个项目中，都会有多种因素影响项目的业务效果评估，然而测定每种因素对项目的贡献和影响是绝对有必要的。没有这种解析，就不能够确定项目的成败；而且，如果业务效果评估的变化全部归功于这一项目的话，那么项目的业务效果可能就会被夸大其词。如果忽视这一问题，效果研究就会被认为是无效的、没有意义的。这会给评估人员和项目领导带来压力，因为他们需要证明相对其他可能的因素来说，这个项目在业务效果改进方面的实际效果。

现实性

解析项目业务效果会产生一些重要的影响。首先，几乎其他因素总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是会产生影响。几乎在每种情况下，是多种因素的共同作用产生了业务效果。另外，当一个项目正在实施的时候，周围的其他事物都不是静止不动的，其他的流程和项目也都正在运转，它们会提升项目的实施标准。

其次，如果不解析项目的业务效果，就不能建立起业务联系。不记录项目的贡献，就没有证据说明业务效果真正影响到了评估。因为最后效果的提升也有可能是其他因素影响的。

再次，外部因素和影响力有保护它们的促生者的作用。这些促生者会坚持认为，是他们的流程促生的影响力导致了效果的提升。而有些促生者甚至还会认为，项目的业务效果的提升完全得益于他们自己的努力。他们可能还会向管理层陈述一个令人信服的案例，强调自己的贡献。

最后，根据效果数据信息来解析项目的业务效果是一件富有挑战性的工作。尤其是对复杂的项目来说，这一过程并不简单，特别是当其他程序固执己见的促生者也参与进来时。幸运的是，有许多种方法可以用来让这一程序开展起来变得更容易。

假说

围绕着项目的业务效果解析存在的一些假说，给这一程序带来了混乱和挫折。一些研究人员、专家和咨询师竟然认为业务效果解析是不必要的。如下是最常见的假说：

- 我们的项目是其他程序的补充，因而，我们不应当试图解析项目的业务效果。通常，一个项目在工作中会起到补充作用。如果项目的负责人需要了解众多因素的相关贡献，那么解析业务效果是唯一的方法。如果我们能适当地完成这一解析，那么它会说明补充因素是如何相互作用，从而带来效果改进的。
- 其他的项目领导不忙于解决这一问题。一些项目领导不处理孤立的问题，因为他们希望作出一个案例，让人信服所有的提升都是同他们自己的程序直接相关。在进行了一项采购活动或者开立了一个新账户后，所填写的大多数客户调查表中，会出现这样的问题："为什么开展此项采购活动?"这是组织机构试图解析多种变化结果的唯一方法，因为他们想要知道程序或者系统中的哪一种因素劝服了客户进行此次购买行动。
- 如果我们不采用一个研究控制小组，那么我们就不应当尝试这一程序。尽管采用实验性的研究设计是确定问题产生的原因和结果的最可信的方法，但是在大多数情况下它是不适用的。因而，我们必须采用其他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的方法解析项目的业务效果——发现一种有效方法，并且它的结果是可以反复出现的，即使它不像小组对比方法那样可信。

• 投资方会理解业务效果评估因素间的联系，因而，我们不需要尝试解析项目的业务效果。遗憾的是，投资方仅仅会试图了解展现给他们的因素。信息的缺失使得他们难以理解业务之间的联系，尤其是当其他人声称改进都是他们自己的功劳时更是如此。

• 对改进情况的估计不能增加利润的可信度。采用那些最了解程序的人员的评估来分析流程可能是必要的。尽管这应当作为最后的替代方法，但它能够提供利润的可信度——尤其是在为了减少因主观性误差而调整了估计值之后。

• 忽视这一问题，可能其他人不会想起它。遗憾的是，受众对此问题更为老练，他们已经认识到多种影响因素的存在。如果不尝试解析项目的业务效果，那么受众会假定是其他因素起着主要作用，或许是唯一作用，一个项目的可信度会迅速降低。我们只需看一下近期的商业书籍就可以知晓为什么解析项目的业务效果是如此的重要。最畅销的图书《魔鬼经济学》(*Freakonomics*)通过富有争议的对降低犯罪率的解释，陈述了这一问题。

这些假说强调了进行项目业务效果解析的重要性。强调解析并不意味着建议一个项目完全独立地实施，同其他流程毫不相干。很明显，所有的小组都应当像一个团队一样来工作，以获得期望的结果。然而，当在不同的功能部门或者机构内进行融资的时候——不同的所有者总是试图说明，他们的行为和结果之间存在着的必然的联系。如果我们不开展此项程序，那么其他人就会让我们的项目获得较少的预算、资源和重视。

案例研究

似乎没有比莱维特(Levitt)和达布纳(Dubner)的畅销书《魔鬼经济学》中所描述的情形更适合于强调解析项目业务效果的重要性了。

20 世纪 90 年代早期，美国犯罪率无情地高涨，似乎预示着世界末日即将到来。因枪击、蓄意犯罪和其他原因，死亡已经成为了司空见惯的事情。暴力犯罪已经成为骇人听闻、经常发生的事件，而且据专家称事情将会变得更糟糕。

原因正是所谓的“超级恐怖分子”——一些骨瘦如柴的、无知的都市青少年，手中握着一把廉价的枪支，就能成为“超级恐怖分子”。成千上万

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的青年流浪在外，一代杀手正在使美国陷入混乱的状态。

1995 年，犯罪学家詹姆斯·艾伦·福克斯(James Alan Fox)向美国的检察长严肃地详述了即将到来的青少年犯罪的爆发情况。福克斯分别描述了积极的情形和消极的情形。他预测，积极的情形是，在下一个 10 年内，青少年自杀率会上升 15%；消极的情形是，这一比率可能会大于 30%。

其他的犯罪学家和政治学家及同样见识广博的预言家也展现出了同样可怕的画面。

然而，事实是美国犯罪率没有持续上升，反而开始不断下降。在某些方面，这种颠倒的情况是令人吃惊的，每一种犯罪情况在美国的各个地方都在下降。而且这种下降是持久的，并且下降比率一年比一年高——它是完全不可预期的——特别是那些“专家”，他们的预测与事实完全相反。

这一颠倒的程度也是让人震惊的。青少年谋杀率在 5 年中下降了 50%之多。到 2000 年，美国总的谋杀率跌至 35 年来的最低水平，几乎等同于其他的每种犯罪行为的发生率——从强奸到偷车。

虽然“专家”没有预测到犯罪率的下降，但是现在他们却急于解释原因。他们的大多数理论听起来是完全符合逻辑的。他们说，是 20 世纪 90 年代飞速发展的经济挽救了这一状况。他们还说，是由于强制控制法的推广，改写了这一进程。他们甚至认为，这是在纽约市适当推行政治改革策略的结果——纽约市的谋杀率会从 1990 年的 2 245 件减少到 2003 年的 596 件。

这些理论不仅符合逻辑，而且也鼓舞人心，因为它们把犯罪率的下降归功于具体的、近期的以人为本的政治策略。如果是枪支控制、高明的政治策略和高薪的工作平息了犯罪，那么制止犯罪的能力就一直掌握在我们自己的手中，而且以后也会一样。

这些理论似乎毋庸置疑地被人们所接受，它们成为了传统共识。但只有一个问题我们还必须要认识清楚：它们不是真正的原因。

似乎是另外一个原因，很大程度上导致了 20 世纪 90 年代美国犯罪率的大幅度下降。这一原因开始成形于了 20 多年前，达拉斯的一位名叫诺尔玛·麦科维(Norma McCorvey)的年轻妇女。她在无意中大大改变了美国的犯罪历史过程。当时，她想要堕胎。她是一位 21 岁的女士，生活贫穷，未受过教育，没有任何生活技能，常常酗酒、吸毒，而且已经堕过两次胎。1970 年，她再次发现自己怀孕了。但是在得克萨斯州，如同在其他州一样，堕胎是不合法的，只有少数州例外。麦科维的控告受到人们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的支持，力量远远大于她本人。人们为了寻求堕胎的合法性，让她成为了一个案件的主要原告。被告是亨利·韦德(Henry Wade)——达拉斯县的检察官。最后，案件上诉至最高法院，那时为了掩饰真实身份，麦科维将名字改成了简·罗(Jane Roe)。1973年1月22日，法院判决罗女士胜诉，美国堕胎合法化。当然，到那个时候，麦科维已经不能再堕胎了；她生下了孩子并让人领养。

那么罗是怎样引起一连串、有史以来的犯罪率最大幅度的下降呢？几十项研究表明出生在恶劣家庭环境下的孩子远比其他的孩子更容易成为犯罪分子。而且无数的妇女希望堕胎，贫穷的、未婚的、青年妈妈，对她们来讲非法堕胎的代价太高或者难以实现。这些妇女的孩子，如果出生，很有可能成为犯罪分子。但是，因为罗对韦德的诉讼，所以这些孩子都没有出生。这一判决会有一种强有力的延迟效果：如果这些孩子出生，当他们长大时，美国就会进入犯罪高峰期，犯罪率就会攀升。

不是枪支控制或者一项强有力的经济或者新政治策略最终降低了美国犯罪率；而是，在这些因素和其他因素的影响下，一项潜在的犯罪分子“源头”戏剧性地“干涸”了。

现在，当犯罪专家筋疲力尽地向媒体阐述他们预测的理论被颠覆时，他们有多少次把堕胎合法化作为一个原因？从未有过。

我们提供了很多细节，以解释他们如何试图来解析犯罪率下降的各种各样的影响因素。他们的争论、分析和数据是可信的；然而，正如我们所料到的，他们的结论受到了众人严厉的批评。一些人认为这一解析令人反感或许还有种族主义倾向。然而，这些专家仅仅是试图以最可信的方式来报告信息，试图解析在这种情况下的相互作用的许多复杂因素，并期望突出其中某一种特定的评估因素。

初始问题

一个项目和效果之间的因果关系会是混乱的、难以证明的，但是我们可以以一种众人可以接受的方法来证明它。我们必须要开发一种或者多种具体的技术方法来解析在项目早期，项目的业务效果通常是作为在项目开始前实施的一项评估计划的一部分。我们予以直接关注可以确保在最低成本和最短时间允许的情况下，采用适当的技术方法。随后，我们将解析一个项目业务效果的两个重要问题，并具体说明一些解析方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



效果链

在阐述解析方法之前，检查内含于不同评估层级中的效果链是很有必要的。我们应当从项目实施（第 3 层级）中获取一个项目的可评估的结果。项目的成功实施应当源自项目参与者，他们要会另辟蹊径做事情，做实施项目所必须要做的事情（第 2 层级）。当项目参与者对项目的内容和目标（第 1 层级）持肯定态度时，通常会努力积极地学习。没有原始证据，解析项目的业务效果是困难的。

有一点可以肯定，如果有一个相反的反馈，即没有学习数据信息或者实施数据信息，是不能得出任何业务效果的提升是由项目引起的这样的结论。从一个实际的角度看，这需要在 4 个层级收集数据信息，以计算投资回报率。尽管这种需求是分析项目的业务效果的先决条件，而且尽管它没有建立起直接联系，也没有确切指出项目带来的业务提升程度，然而，它显示出，没有先前层级的提升，在最终的业务效果和项目之间找到联系是困难的或者是不可能的。

确定其他因素

解析项目业务效果的第一步是，应当确定有助于业务提升的所有重要因素。这一步向利害关系方传递的信息是其他因素可能也影响了业务效果，强调了项目不是造成提升效果的唯一来源。因而，提升的可信度在几种可能的变量和来源之间共享——这是一种似乎可以获得客户尊敬的方法。我们可以通过下面的渠道获得一些潜在的提升来源，从而确定其中的重要因素：

- 负责人；
- 项目参与者；
- 项目团队；
- 参与者的直接领导；
- 主要问题专家；
- 其他的流程主管；
- 外部问题专家；
- 中级和高级管理者。

我们可以通过一个案例来重点说明确定所有重要因素的重要性。加

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拿大皇家银行(Royal Bank of Canada)有一套完备的系统用来证实客户作出购买产品决定的原因。在销售过程中,购买者的购买行为会反映出购买产品的原因:是因为价格?产品设计?广告?还是因为一位满意客户的推荐?这一套系统供销售部门使用,用来解析不同营销项目成功背后的重要因素。然而,它忽视了营销之外的因素。实质上,系统所假设的是,产品销售的提升完全受营销影响,忽视了经济、竞争、信息技术、奖励系统、培训、工作设计和其他可能有重要影响的因素的作用。因为没有确定所有的因素,所以这一分析的可信度就要遭受质疑。因而,组织机构内部相互竞争的部门要能够解释这种变化的系统,以便在分析中能考虑到其他的因素。

将注意力放在可能影响业务的外部变量上,可能会增加流程的正确性和可信度。项目团队领导应当超越最初的一步,采用如下一种或者多种技术方法来解析项目的业务效果。

解析方法

正如在不同层级有多种可以用来收集数据信息的方法那样,这里也有多种适合于解析项目的业务效果的方法。

对照组法

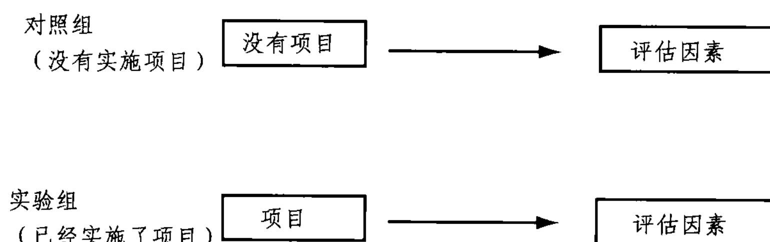


图 8-1 对照组法

解析项目的业务效果的最正确的方法是采用对照组进行分析。这一方法包括采用一个贯穿项目实施始末的实验组和一个不需贯穿项目实施始末的对照组。两个组应当在结构上尽可能地相似,如果可行的话,每组成员应当是随机安排的,并且小组都受到同样的环境影响,此时,业务效果表现中的任何不同都应归功于项目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如图 8-1 说明的，对照组和实验组并不一定需要在项目实施之前进行评估，它们可以在项目实施过程之中和之后收集效果评估信息，两组之间绩效的不同说明了与项目的直接相关程度。

我们应当关注的一个问题是：采用对照组可能会造成一种印象，即项目领导在再现一个实验室环境，这可能会对一些管理者和管理人员造成一定压力。为了避免这种感觉，一些组织机构开展了一项示范项目，让参与者作为实验组，并选择了一个由非参与者组成的类似的对比组。“示范项目”和“对比组”并不比“实验组”和“对照组”对管理者造成的压力小。

对照组方法存在一些内在的问题，这使得它难以获得实际应用。首要问题是要选择小组。从理论上看，完全相同的对照组和实验组几乎是不可能的，并且会有几十种因素同时影响项目的业务效果。实际上，我们最好能选择对业务效果影响最大的 4～6 个变量。

另外一个主要问题是在许多种情况下，对照组方法并不适用。对于一些项目来讲，不让某个特定组而让另一组开展项目，可能是不适当的，尤其是在急需关键性的解决方案时更是如此。管理人员往往不希望停止一种情况的解决方案，然后再来看看这一解决方案在另一种情况下是否有效。这种限制使得在许多种情况下不能开展对照组分析。然而，实际上，对一个自然对照组来说，即使在某种解决方案已经在整个组织机构中实施的情况下，也会涌现出许多机会。如果解决方案要花费几个月的时间来涵盖组织机构中的每个人，那么我们就有足够的时间在初始组和受到影响的最后组之间做平行比较。在这些情况下，尽可能确保对照组之间紧密的联系是至关重要的。这样自然发生的对照组通常能在项目实施的情况下，得到证实。挑战之处在于，我们要较早地说明影响实施计划的可能性以确保在对比中应用类似的小组。

另一个问题是影响，这种影响产生于项目组（实验组）成员同对照组成员交流的时候。有时候，会产生相反的情况，对照组成员会影响项目组成员的行为。通过确保对照组和项目组分别在不同的地方、不同轮班或者在同一栋楼的不同楼层，这种影响是可以减小的。当这些都不可能实现时，我们应当向两组成员说明一个组现在参与这个项目，另一个组之后也会参与这一项目。呼吁参与者的责任感并要求他们不要同其他人共享信息，可能有助于减少影响的产生。

一个密切相关的问题是时间。对照组同实验组相比较进行的时间越长，其他因素影响业务效果的可能性就越大；越多的可变因素就会进入这一对比中，影响业务效果。我们必须有充足的时间，用一个清晰的方式来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

区别两个小组。因此，对照组比较的时间必须要保持平衡，只有等待足够长的时间，我们才能看到绩效区别，但是时间又不能太长以免结果受到影响。

当不同的小组在不同的环境影响下发挥作用时，还会产生另外一个问题。当小组在不同的地点时，通常会有这种情况：有时候，选择合适的小组能防止问题的发生。另一个策略是采用比所需要的还要多的小组，摒弃那些表现出环境差别的小组。

最后一个问题是，对大多数组织机构而言，采用对照组和实验组可能看起来太过于以研究为目的。例如，除了有选择地避免先前探讨过的问题之外，在继续一个问题之前，管理层可能不想投入太多的时间做实验。出于这些因素的考虑，一些项目管理者不会接受采用对照组的方法。

因为采用对照组是解析项目的业务效果的一种有效方法，所以当策划开展一项投资回报率项目的业务效果研究时应当考虑这一种方法。在这些情况下，有着较高正确率的项目的业务效果解析是非常重要的，对照组方法的首要优势就是正确性。

趋势线分析

另一个有用的解析项目的业务效果的技术方法是趋势线分析法。采用这一种方法，也就是要把原先的绩效作为基础数据，画一条趋势线来预测未来，并把实际绩效同趋势线相对比。绩效中超过趋势线所预测的任何提升，都可以合理地归功于项目的实施。虽然这不是一个精确的方法，但它能提供对项目的业务效果的合理解析。

图 8-2 显示了图书发行企业发行部的趋势线分析。百分比数反映了实际发行数同计划发行数的对比水平，反映了 7 月份项目实施之前和之后的情况。正如图所示，在项目实施之前，图书的发行量开始呈上升趋势。这个项目可能对发行部的生产率起了作用，根据原先已经建立的趋势，趋势线显示出发行部的生产率已经有了一些提升。项目领导将项目实施之前 6 个月的平均发行量(87.3%)同项目实施之后 6 个月的平均发行量(94.4%)进行对比之后，可能会发现有 7.1%的差异。然而，更精确的对比是项目实施之后的 6 个月的平均发行量同趋势线(92.3%)对比，其中有 2.1%的差异。采用这种更谨慎的方法可以增加解析项目的业务效果的正确性和可信性。

要采用这种技术方法，必须满足两个条件：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



• 如果项目实施的目的不是为了改变发展趋势，那么我们可以假定在项目实施之前的趋势会继续（例如，如果项目没有实施，那么这一趋势会按照同样的方式继续）。流程规划者应当能够证实这一假定。如果这一假定不成立，那么我们就不能采用趋势线分析这一方法。如果假定是有用的，那么必须还得满足第二个条件。

• 在项目实施的过程中，没有其他的新变量或者影响因素进入流程中。这里的关键词是“新”。我们要知道，趋势是建立在已经存在的影响因素的基础之上的，因此一定要强调没有其他的新变量或者影响因素进入流程。否则，我们必须采用其他的方法。因而，趋势线分析可表示对项目业务效果的合理解析。

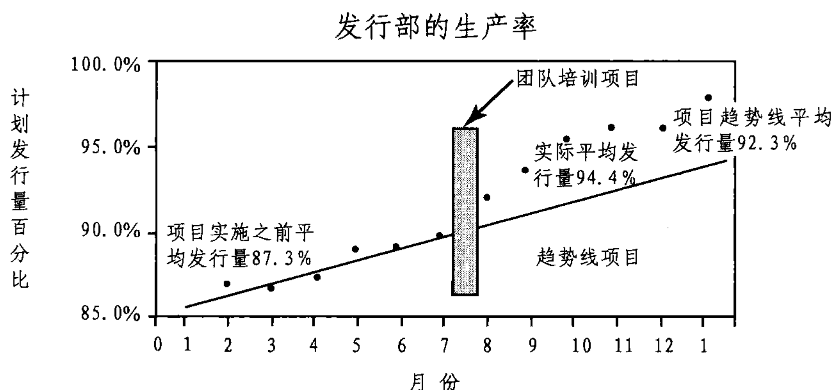


图 8-2　趋势线分析

为了采用这种技术方法，我们必须能够获得项目实施之前的相关数据信息，而且这些信息应当能够显示出一定的合理性和稳定性。如果数据变化率高，那么趋势线的稳定性将会是一个问题。如果从对数据信息的直接分析中不能评估出趋势线的稳定性，那么我们必须要有更详细的统计分析来测定数据信息是否对进行一个项目趋势线分析而言足够的稳定。我们可以采用一个简单的计算公式，该计算公式可以通过许多计算器和软件获得，比如，在微软的 Excel 表格中，我们可以通过历史数据信息，直接分析趋势线。

趋势线分析方法的一个主要弊端是它并不总是精确的。这种方法假定项目实施之前影响业务效果的因素是存在的（例如，在项目实施之前建立的趋势会按照相同的相关方向继续）。同时，它假定在项目实施过程中没有新的影响因素进入。事实上，事实可能并不是如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一方法的主要优点是简单、成本低。如果可以获得历史数据信息，那么我们就能很快地画出一条趋势线，评估出实施项目前后的差别。虽然结果可能不够精确，但它的确是一种快速、能够综合解析项目的业务效果的方法。

预测方法

对解析项目的业务效果来讲，一种更具分析性的方法是预测方法，它可以预测绩效变量的变化情况。在实施项目时，在有其他的变量进入流程的情况下，这种方法代表了对趋势线分析的一种数学理解。采用这种方法，项目旨在获得的业务效果是基于在项目实施或评估时期对已经改变了的变量影响因素作出的预测。评估的实际价值同预测价值相比较，差值反映了项目的贡献程度。

当几个变量同时进入流程中时，会显现出这种方法的一个主要弊端。随着复杂性的增加，我们必须采用专门为分析增加变量而设计的复杂的统计软件。然而，即使有这种软件的帮助，我们也可能无法获得一系列适当的数据信息。遗憾的是，一些组织机构没有为产出变量建立数学关系以作为一种或多种输入函数，没有这些我们将难以采用预测方法。

评估方法

解析项目的业务效果最常用的方法是采用一些由个人组成的小组进行评估。尽管这是最差的一种方法，但是它在许多情况下都是实用的，并且如果使用谨慎的话，它仍然能够提升解析的可信度。采用这种方法的初始点是要确保评估由最可信的信息来源所提供，通常是参与者——而不是不参与这一流程的管理者或者主管。提供这一信息的人必须理解不同的因素，特别是项目对这些因素的影响。实际上，这样的来源有四类：直接参与项目的人是要考虑的第一个来源；管理者是另一个可能的来源；客户也可以为特殊情况提供可信的评估；外部专家可能对项目改进的原因提供观察意见。下面，我们详细阐述这些来源。

参与者对业务效果的评估

解析项目的业务效果的一种简单易行的可实施的方法是直接从项目实施的参与者那里获取信息。这种方法的有用性取决于一个假定，即参与者能够测定或者评估多大程度的绩效提升是同项目实施相关的——因为是参与者们的行为导致了提升，他们可能提供较精确的数据信息。尽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



管是评估，但他们所提供的信息的价值可能等同于管理者所提供的信息的价值，因为参与者是绩效改进或者提升的中心。我们可以通过定义提升来获得评估，然后询问参与者表 8-1 中的一系列问题。

表 8-2 采用一位参与者的评估案例阐述了这一方法。其中，不能回答表 8-1 问题的人被排除在解析之外；错误的、不完全的和极端的信息也被排除在解析之外。为了获得谨慎评估，置信水平可以被反映到每一个绩效提升当中；80%的置信水平等同于存在的错误率在正负 20%之间。这种方法，就是用评估值乘以范围较低值的置信水平。案例中，参与者把 60%的绩效提升归功于项目，评估中的置信水平是 80%。乘以评估值所产生的一个有用的项目价值率为 48%。然后，用这一调整后的百分比乘以实际提升量（项目实施后的价值减去项目实施前的价值）来分析项目所带来的作用比例。例如，如果差错率每周下降 10 个百分点，那么减少的差错中 4.8 个百分点应归功于此项目。调整了的提升可以转化成货币价值，最终，应用于投资回报率计算。

表 8-1　为参与者评估而设的问题

这些因素和绩效提升之间有什么联系？
有助于绩效提升的其他因素是什么？
有多少提升量可以归功于项目的实施？
评估置信水平时，请以百分比来阐述（0%＝没有信心，100%＝完全信心）
由其他个人或者小组提供的用来测定由项目带来的绩效的提升量的可信百分比是多少？

表 8-2　一位参与者的评估案例

带来绩效提升的因素	提升比例	置信水平	调整后的提升比例
项目	60	80	48
流程变化	15	70	10.5
环境变化	5	60	3
工资变化	20	80	16
其他	—	—	—
总计	100		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管所报告的项目的价值是一个评估值，但这种方法也为解析项目的业务效果提供了相当重要的精确性和可信度。下面是应用参与者的评估，从而产生的五项比较保守的调整：

• 不提供有用的数据信息的参与者被假定没有观察到绩效提升。

• 极端的数据信息和不完全的、不现实的或者没有支撑的声明不能进入解析，尽管它们可能被包括在“其他收益”类别之中。

• 对于短期项目，假定全面实施第一年之后没有实现利润；那么对于长期项目，在项目实施之后，要想获得利润可能需要几年的时间。

• 通过直接与项目相关的比例来调整绩效的提升量，这一比例可以被描述为一个百分数。

• 绩效的提升值同置信水平相乘，可被表述为一个百分数，提升量的减少，可反映出潜在的差错。

作为这种方法的一个提高，我们可能还需要考察管理者对参与者的管理水平，这一个过程要与每位参与者的评估同步发生。

采用参与者的评估来解析项目的业务效果，要做几个假定：

• 项目包括一系列不同的活动、实践和任务，它们都集中于提升一个或者多个业务评估因素的绩效情况。

• 在实施项目之前，要确定一个或者多个评估因素，并且从实施流程开始时就要进行监控。监控数据信息反映了业务绩效的提升情况。

• 需要将项目同绩效提升的具体量相联系。这一信息形成了计算实际投资回报率的基础。

有了这些假定，参与者就能详细地说明同项目相联系的结果，并提供计算投资回报率所必需的数据信息了。我们可以通过采用专题小组、采访或者问卷调查等方法来完成。

管理者对效果的评估

除了参与者的评估，我们可能还会要求参与者的管理者提供一些关于项目在提升业务绩效方面的贡献的情况说明。在某些情况下，管理者可能对其他的影响业务绩效的因素更为熟悉，因而可能更适合于进行效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



果评估。在确认了归功于项目的绩效提升后，问管理者的问题，同问参与者的问题是类似的。

关于管理者的评估应当按照与参与者的评估相同的方式来进行分析，我们也可以通过置信水平来进行调整。当将参与者和管理者的评估都收集起来时，决定采用哪一种评估是一个问题。如果有令人信服的理由确信一人的评估比另一人的更可信，那么应当采用这个人的评估。最谨慎的方法是采用最低利润，并包括一个适当的解释说明的评估。另一个选择是要认识到每一个评估来源都有一个独特的视角，两者的平均数可能更为适当。我们建议既要从参与者也要从他们的管理者那里获取数据信息。

某些情况下，高层管理者可能会对由项目带来的绩效提升量所占百分比提供一个评估。在考虑其他有助于绩效提升的因素——例如，技术、程序和流程的变化之后，高层管理者还有可能依照自己的主观因素，来判断绩效的提升比例。尽管这些是主观的，但高层管理者的这种投入通常为向项目的投资方所接受。有时候，他们所采用的方法的方便程度是最重要的考虑因素。

客户对项目业务效果的评估

在一些仅仅关注项目业务效果的情况下，一种有用的方法是直接从客户那里获取有关项目的业务效果的信息。我们询问客户为什么他们会选择某种产品或服务，或者询问他们对项目的参与者或者系统对产品或者服务所造成的影响的反应。这种技术方法通常直接关注于项目是被设计用来提升什么的。例如，在一个电器项目的客户服务项目实施之后，经反馈得知：客户完成同样的工作所用的时间比项目实施之前减少了 5％。因为反馈时间因项目而减少，并且没有发现其他导致时间缩短的因素，所以 5％的客户满意度的提升就被归因于这个项目了。

对常规客户进行讲调查可以为我们提供一个直接从客户那里收集信息的绝佳的机会，我们可以了解他们对新的、提升的产品、服务、流程或者程序的反馈意见。项目实施之前和实施之后的数据信息能精确地说明一个新项目所能带来的提升情况。

我们应当采用现行的收集数据信息的方法来引导客户参与，避免创造新的调查或者反馈机制。这种评估方法不应当添加到数据信息收集系统中去。客户的参与可能会带来最有效力、最令人信服的数据信息——如果他们提供的数据信息是完整的、精确的和有效的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内部专家或者外部专家的参与

有时候，内部专家或者外部专家能够评估出提升效果中有多少可以归功于项目。采用这种技术，我们必须根据专家对流程、项目和情形的了解程度来认真地选择专家。例如，质量管理专家或许能够估计在质量评估中有多少效果能归功于一项质量管理项目，并且有多少能归功于其他因素。

然而，这种方法也有缺点。它会产生不正确的数据信息，除非项目和所作出的评估的背景同项目非常类似，专家对其也很熟悉。而且，如果评估来自外部，并且不包括那些对流程甚为熟悉的人员，那么这种方法就可能缺乏可信度。

这种方法的优势在于它的可信度通常反映了对专家或者独立咨询师信誉的认可。从一位值得尊敬的专家或者咨询师那里获得评估，是一种快速、简单的方式。有时候，高层管理者对这种外部专家比对他们自己的员工更有信心。

评估可信度：群体的智慧

下面的故事是经大量研究表明群体的力量很强大的一个案例。摘自詹姆斯·苏罗维基（James Surowicki）的畅销书《群体的智慧》（*The Wisdom of Crowds*）。

1906 年秋天，英国科学家弗朗西斯·高尔顿（Francis Galton）离开了他在普利茅斯镇的家，前往一个农村集市。那年，高尔顿 85 岁了，他已经感觉到岁月不饶人，但仍然充满好奇心。好奇心让高尔顿在统计学界和遗传学界变得赫赫有名。那天，高尔顿的好奇心驱使他走向了牲畜市场。

高尔顿的目的地是每年一度的英国西部肉畜和家禽展览会——它是一个地区性的交易市场。当地的农民和市民聚集此处，评估交易的牛、羊、鸡、马和猪的优良性。在一排排的栅栏之间走来走去，审视骡马和猪羊，对一位科学家来说，这样打发一个下午的时间似乎是一种很奇怪的方式，但是他自有他的道理。高尔顿有两种能力：既能评估物质的东西和精神的东西，又能评估繁衍能力的优劣。最终，在高尔顿的眼里，这个畜禽展览也变成了优质繁衍和劣质繁衍能力的大型的展示平台。

高尔顿觉得，繁衍能力的关系十分重大，因为他认为只有很少一部分人有让社会保持健康发展的特性。他的大部分事业放在了评估那些特性上，实际上，他在努力地证明大多数人不具备那些特性。高尔顿的实验让

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他对人的平均智商失去了信心,"许多愚笨和头脑不健全的男人和女人都成功了,这真是让人难以置信。"高尔顿解释道,"只有通过选择,繁衍优良的人类,一个社会才能保持健康和强大。"

那天,高尔顿在展览会上穿行的时候,碰到了一个重量判断竞赛。竞赛中,选出了一头肥胖的公牛,许多人排好了队下赌注,赌这头公牛在屠宰和清理后会有多重。有 6 便士,就能买一个盖了戳的、有编号的票,然后填上他/她的名字、职业、地址和估计数。猜的结果最接近真实结果的人能赢得奖励。

有 800 人下了赌注,他们职业各不相同。其中许多人是屠宰商和农民,这些人在判断牲畜的重量方面大概都算是专家了,但是也有一些人对牛没有专业的认识。"许多人不是专家,也参与了这项比赛,"高尔顿后来在科学杂志《自然》中写道:"一般的参赛者可能都擅长于对公牛的胴体重进行公正的估计。"

高尔顿对"一般参赛者"能够做什么很感兴趣,因为他希望自己能证明一半的参赛者几乎没有能力做什么。因此,他把这次比赛看作是一场即兴的实验。当竞赛结束,颁发了奖品之后,高尔顿从组织者那里借来了所有的选票,并进行了一系列的统计实验。高尔顿把这些参赛者的号码(总计 787 人——13 人被排除,因为他们的字迹模糊)从高到低进行排序并绘制曲线图,观察是否能形成一个正态分布曲线。然后,他整合了所有参赛者的估计值,并计算出平均数。我们可以说,所得出的数字是出于普利茅斯大众的集体智慧。如果群众被视为是一个人的话,那么这个人的估计值最接近于公牛的体重。

高尔顿曾深信这组人的平均估计值可能会远离正确值。毕竟,把一些非常聪明的人、一些平庸的人和一些呆笨的人融合在一起,这似乎只会得出一个愚笨的答案。但是,高尔顿错了。群众猜想屠宰后并清理干净的公牛的体重为 1 197 磅。实际上,在屠宰并清理干净后,公牛的体重为 1 198 磅。换句话讲,群体的判断实际上是非常准确的。"专家们"的猜想甚至都没有接近这一数字。高尔顿后来写道:"结果似乎说明民主判断比预期的更可信。"这是一个谨慎的说法。

那天,在普利茅斯,让弗朗西斯·高尔顿困惑的是一个简单的但是强有力的事实:在适当的环境下,群体有着惊人的智慧的,通常比他们中最聪明的人还要聪明。群体成员不需要被极其聪明的人统治,以成为聪明的群体。即使其中大多数人不是特别有学识或者特别有理性,总之他们都能获得一个聪明的决策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其他因素的影响

有时候，我们可能会评估一些其他因素（项目之外的）对项目业务效果的提升起到的作用，然后便可确认余下的作用就是由项目所致。也就是说，假定项目的业务效果是其他因素所不能取代的。

我们举个例子，来帮助说明这种方法。在一个大型银行的客户贷款项目中，在项目实施之后，客户贷款额明显增加了。客户贷款额增加的原因一部分是由于实施了这个项目，其余部分是由于受到同时期发生的其他因素的影响。我们可以确定的其他两个因素是：销售促销活动的增加；利息率的下降。

关于第一个因素，若要评估这一因素的贡献程度，我们要在市场部门启用几名外部专家。关于第二个因素，我们要采用行业来源额评估客户贷款额和利息率之间的关系。这两种评估共同构成了客户贷款额增加的一个适度比例，余下的改进就归因于项目的实施。

当其他因素易于确定，并且有适当的机制来计算它们对项目的影响时，这种方法是恰当的。在某些情况下，当评估外部因素的作用果同评估项目的效果同样困难时，这就限制了这种方法的应用。然而，如果采用的用来解析其他因素所有的程序是可靠的，那么结果就是可信的。

选择技术方法

从可以用来解析项目的业务效果的所有技术方法中，选择最适合某项具体项目的技术方法是有难度的。一些技术方法简单、成本低；一些技术方法则费时、成本高。从中进行选择的时候，我们应当考虑如下因素：

- 技术方法的可行性；
- 与技术方法相关的精确性；
- 技术方法在目标受众中的可信度；
- 实施该技术方法的具体成本；
- 因为该技术方法的实施，正常的工作活动受到的干扰程度；
- 参与者、员工和管理者因此项技术方法需要花费的时间。

既然采用两个信息来源通常比一个信息来源要好，那么我们应该考虑采用多种技术方法或者多个信息来源。当采用多个信息来源时，我们应当采用一种谨慎的方法来综合这些因素。理由是当我们向目标受众解

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

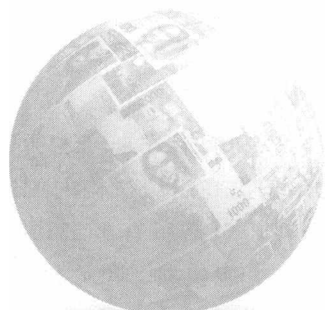


释这种方法的流程以及所包含的主观因素时，多种信息来源可以让一个组织机构尝试不同的策略并且树立采用特殊技术方法的信心。例如，如果管理者关心参与者评估的正确性，那么采用综合控制小组和参与者评估对于检查评估流程的正确性是很有用的。

小结

解析项目的业务效果是回答在业务绩效评估因素的改进中，有多少是因项目而引起的这一问题的一个重要步骤。本章阐述的技术方法是适于回答这一问题的最有效的方法，并且目前已经为一些最先进的组织机构所采用。如果项目参与者希望提高自己的形象，并打算在获取结果的过程中尽职尽责，那么就需要在所有主要项目开始的早期阶段解析项目的业务效果。一旦完成了这一重要步骤，那么收集到的数据信息必须被转化为货币价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第九章

将数据信息转化为货币价值

为了展现项目真正的价值，我们必须把归功于项目(在分析了项目业务效果之后)的业务评估因素的改进量转化为货币价值，然后把它同项目成本相对比。这代表了第二章所阐述的5个层级的价值框架中的最终一个层级。本章解释了项目领导者如何获得用于计算投资回报率的利润。

为什么要把数据信息转化为货币价值

将数据信息转化为货币价值的需求并不总是为项目领导者所清楚地理解。通过提供业务效果数据信息不仅可以说明直接归功于项目的改进量，而且可以说明一个项目是成功的。例如，质量、周期、市场份额或者客户满意度的变化能代表与一个新项目直接联系的大幅改进。对一些项目来说，这可能是重要的。然而，许多负责人需要实际的货币价值，越来越多的项目领导者在采取这一个步骤把数据信息转化为货币价值。

价值等同于利润

对于一些投资方来说，最重要的项目价值是利润，随着项目价值的显现，项目的利润正成为项目成功的一个主要标准。行政人员、负责人、客户、管理者和其他的领导特别关心资金配置，并想看到以利润的形式表现出来的项目的价值情况。对这些主要关系人来说，除此以外的其他任何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



结果都是令人不满意的。

效果是更易于理解的

对于一些项目来说，当以利润形式来陈述项目时，项目的业务效果更易于理解的。例如，考虑用于提高组织机构的创造性、创新性这样一个大型项目的效果。假如这个项目包括所有员工，并对组织机构的所有部门都有影响。在所有的部门、功能机构、单元和分支机构，员工正变得更具——提出新想法、承担新挑战、开发新产品——简而言之，以多种多样的方法来促进组织机构的发展。理解这样一个项目的价值的唯一方法是将个人努力和所取得的效果转化成货币价值。汇总所有创新的货币价值会使人们明确对项目价值的进一步理解。

接着，我们来试想一个面向组织机构中层管理人员的领导培训项目的效果。作为项目的一部分，我们要求管理者选择至少两种重要的评估因素，并说明需要作出什么来改变或者提升以满足他们的具体目标。评估因素如果不是以百为单位进行计量的话，那么可以以十为单位进行。当研究项目的效果时，尽管我们确定了许多改进的方面，但是却难以实现量化。只有将它们转化成货币价值，允许以同样的术语来表述效果的改进时，我们才可以更清楚地报告结果。

转化为货币价值类似于做预算

在一般情况下，专家和管理者会习惯于做预算，他们希望为项目所做的预算能收到令人满意的效果。同样，他们也会很轻松地规划成本。然而，当面对货币价值时，许多人就不那么轻松了——即使一些同样的用于做预算的技术方法被用于测定货币价值。项目的一些货币价值会以节约成本或者成本减少的形式表现出来，这样对一些项目来说使得确定成本或者利润变得更容易。源自一个项目的货币价值是预算的一个自然延伸。

对组织机构的运行来讲，是至关重要的

随着全球竞争需求的增强和提升运营效率压力的加大，认识与特定流程和活动相关的成本是至关重要的。在 20 世纪 90 年代，人们强调基于行动的成本（Activity-Based Costing，ABC）和基于行动的管理。ABC

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不是传统总账的一种替代方法，它是成本总和或者总账中的具体支出账目额度，它是必须在决策时应用成本数据信息的最终用户之间的一个传感器或者媒介。在典型的成本报表中，一个流程或者问题的实际成本不是可以轻易辨别的。ABC 将惰性成本数据信息转化为相关的可用信息。ABC 被越来越多地用于评估改进机会以及行为主动性所获取的利润——这个利润要根据项目实施后的数据信息进行评估。80%以上的投资回报率效果研究说明，项目能够通过节约成本（减少成本或者规避成本）而让组织机构受益。因此，了解一个问题的成本和实施相应的解决方案的收益对企业管理者来说是至关重要的。

成本信息对于理解问题是必要的

在任何企业里，成本对于理解项目的业务效果都是至关重要的。以员工流失成本为例。传统的数据信息——甚至那些根据活动成本获得的数据信息，并不能说明问题的全部利润或者成本。我们可能需要许多评估活动和专家投入来补充成本报表以获得明确的项目价值。一个比较好的消息是，组织机构探索了许多标准程序来证实不合乎要求的成本。例如，沃尔玛计算一辆卡车停在一家商店外面一分钟，等待卸货的成本。当此成本乘以每家商店的成百上千辆运输车，然后再乘以 5 000 家商店时，成本就很大了。

将数据信息转化为货币价值的重要步骤

对每种数据信息类型来讲，将数据信息转化为货币价值包括 5 个步骤：

1. 关注评估的单位。首先，必须定义评估的单位。对于产出，单位是生产的项目（例如，装配的一件产品）、提供的服务（例如，海运的一件包裹），或者完成的销量。时间评估因素包括完成一个项目所需要的时间、周期或者客户反馈时间，这里的单位通常以分、时或者天来表示。质量是另一个常见的评估因素，通常以残品、废品、瑕疵品或者改造品为单位。软数据信息评估因素易于变化，通常以改进单位来表述，例如，缺勤、员工流失或者客户满意度的变化。评估因素单位的具体例子如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



- 招收的一名学生；
- 借出的一批贷款；
- 改造的一个项目；
- 流失的一名员工；
- 周期中的一个小时；
- 客户的一次抱怨；
- 救治的一名病人；
- 监禁的日子减少一天(监狱)；
- 一名全职员工；
- 一次诉苦；
- 停工一小时；
- 员工一小时的雇用时间；
- 没有福利的一名员工；
- 客户满意度增加了一个百分点。

2. 测定每个单位的价值。现在我们遇到的挑战是：为上个步骤中确定的单位设定货币价值(V)。对于生产效率、质量、成本和时间等评估因素，确定其单位相对容易。大多数组织机构都有单位产量、缺陷的记录或者报告，但软数据信息则难以转化成货币价值。例如，我们可能难以评估一次客户抱怨或者员工态度的一点变化的货币收益。本章所描述的技术方法提供了进行这一转换的一系列方法。但获得了多个货币价值时，我们通常在计算中采用最可信的或者最小的值。

3. 计算效果数据信息的变化。在项目业务效果从其他影响因素中分离出来之后，我们要计算产出数据信息的变化。这一变化(用“Δ”表示)即绩效提升，它直接归因于项目，被描述为第 4 层级的效果评估——可能是个人、团队、一组参与者或者几组参与者绩效的提升。

4. 测定每年的变化量。如果按年计算，“Δ 利润”可以分解成每年的货币价值变化量，即“ΔP”。对组织机构来讲，采用年度指标是获取一项特殊项目货币价值的一种标准方法——即使货币价值在全年可能不一定一直持续。对于一个短期解决方案，采用第一年的货币价值也是如此——即使当这一项目产生的货币价值延续超过了一年。这种方法被大家认为是谨慎的，关于此问题，后面章节会详述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 计算每年提升的货币价值。对于讨论的整个小组，提升总货币价值是通过将每年货币价值变化(ΔP)乘以单位货币价值(V)得出的。例如，如果一组参与者参加了正在评估的项目，总货币价值将会包括这一组中所有提供数据信息的参与者的货币价值总提升量。然后，年度项目货币价值同项目成本相比较来计算收益成本比率、投资回报率，或者回收期。

一家制造厂的劳资合作项目案例，描述了将数据信息转化为货币价值的五个步骤。这一项目是在对初始需求进行评估和分析之后实施的，分析结果揭示了由于团队缺乏合作精神而导致过多的员工抱怨。控制员工抱怨采用了四阶段流程，把处于第二阶段中的抱怨数量作为“输出”的评估单位。表 9-1 说明了给数据信息分配货币价值的步骤，总的价值提升量为 546 000 美元。

标准价值

大多数硬数据信息(产出、质量、成本和时间)都有标准价值。标准价值是分配给每一单位评估因素的货币价值，它为主要投资方所接受。

在过去的 20 多年中，在一般情况下，质量管理项目仅仅关注质量成本。组织机构曾沉迷于对错误进行评估或者避免这些错误而采取的行动所获得的利润上。除此之外，许多流程改进项目——例如，再造项目、再投资企业、改革和持续的流程改进，均包括要确定特定评估因素的成本这种因素。最终，组织机构会开发出一系列的成本控制、成本遏制和成本管理系统的实施活动，例如，基于活动的成本控制——促使组织机构、部门和分支机构将成本集中在活动之上，有时候，把那些成本直接同组织机构的收入或者利益相连。

表 9-1　将员工抱怨信息转化成货币价值

背景：一家制造厂的劳资合作项目
步骤 1：定义评估因素的单位。
单位被定义为在四阶段抱怨解决流程中，处于第二阶段的抱怨数量。
步骤 2：测定每一单位的货币价值(V)。
根据内部专家(例如，劳动关系人员)的估计，当考虑时间和直接成本时，到达第二阶段抱怨数量的平均成本为 6 500 美元(V=6 500 美元)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（续）

步骤 3：计算效果数据的变化量（Δ）。

监督员测定在项目完成之后 6 个月内，每月到达第二阶段的总抱怨数降低了 10 次，其中 7 次与项目相关。

步骤 4：测定每年的变化量。

利用 6 个月平均每月 7 次抱怨这一数值，可以获得每年的提升量为 84 次（$\Delta P=12\times7=84$）

步骤 5：计算每年提升的货币价值。

每年提升货币价值 $=\Delta P\times V$

$=84\times6\ 500$

$=546\ 000$ 美元

如下讨论描述了产出、质量和时间的评估因素是如何被转化成标准价值的。

将产出数据信息转化为货币价值

当一个项目导致产出发生变化时，增加的产出的价值通常用组织机构的账户或者运行记录来测定。对于以营利为目的的组织机构来说，这种价值是一项典型的附加生产活动或者服务所提供的边际价值。一个案例是一家大型家用电器制造企业在实施综合性工作单元再设计项目之后，生产的小型电冰箱的数量大大增加；改进的单位是生产一台电冰箱的边际价值。对组织机构来讲，那是行为驱动而不是利润驱动，这一价值通常反映出当同样的投入实现了额外的产出量时，所节约的成本。例如，政府签证部门审批一个签证申请可能不会增加额外的成本；当产出的增加转换为节约的成本时，这就等同于处理一个签证申请的单位成本。

用于计算这一价值的公式取决于组织机构的类型和性质。多数组织机构有适于绩效监控和目标设定的标准价值。管理者通常采用边际成本报表和敏感性分析来确切指出同结果变化相关的价值。

产出的一个较为重要的评估单位是生产效率，尤其是在一个富有竞争性的组织机构里。现在，在全球经济中角逐的多数组织机构都擅长监控生产效率，并为它设定价值。例如，美国佐治亚州麦克唐纳的 Snapper 割草机厂。在 10 年前，该厂生产了 40 种室外设备；现在，该厂生产的设备达到 145 种。在 10 年前，所有的制造流程都是由人工完成；现在，机器

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人可以做焊接、激光切割零件、控制钢冲压工艺。工厂的生产效率是10年前的3倍，而劳动力却削减了一半。在Snapper工厂，每一位工人的产出都要按照每小时、每天、每月和每年来计算。而且每天都要张贴每位员工的工作表现情况，让大家都能看到。在该厂，每周都要根据美国全国商店的销售速度重新计划产量。一台计算机兼顾工作任务分配和平衡装配流程等不同工作。在这里，不仅仅生产效率是重要的，而且还要对其进行测定和评估。在这里，人们懂得通过细微之处来提升生产率；总裁懂得工厂必须依靠低成本的产品在全球市场中立足。因此，这就需要该工厂测定每位员工每天中每小时的工作绩效情况。

采用标准价值将产出数据信息转化为货币价值的好处在于对多数重要的项目来说，这些计算是适用的。在标准价值方面，或许没有其他领域能够拥有同销售和市场领域一样多的如此丰富的经验。表9-2显示了销售和市场评估因素的一个样本，通常要像标准价值一样计算和报告这些评估因素。

表9-2 销售和市场的标准价值案例

单位	定义	计算中的注意事项
销售	以多种不同方法记录的产品或服务的销售情况，如产品、时间周期、客户。	通过利润率，将数据信息转化为货币价值。
利润率(%)	(收益－成本)/成本。	将销量转化为增加值。
单位利润率	单位收益减去单位成本。	这表明增加销量的价值。
渠道利润率	渠道利润占渠道销售价格的百分比。	这将会通过一个特定的市场渠道来展现销售价值。
保持率	保留的客户同有离开风险的客户数量的比率。	价值是节省了为获得一位替代客户所需支出的成本。
客户流失率	离开客户与有离开风险的客户比率。	价值是节省了获得一位新客户所需花费的成本。
客户利润	在特定时段，与客户关系相关的收益和成本之间的差异。	增加的货币价值是从用户那里获得的利润。
客户收益周期	由客户关系而带来的未来现金流的现值。	随着客户收益的增加，企业获得的利润也相应增加；而且，增加一位客户所增加的利润就是客户收益周期的平均值。
品牌替换率	新产品代替老产品的比率。	要减小这一比率，因为它表示对现有产品的不认可程度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（续）

单位	定义	计算中的注意事项
工作量	需要为客户或潜在客户提供服务的时间。	这包括销售人员花费在工作上应获得的工资、佣金、福利。
存货	在某一特定渠道可以用于销售的产品或者服务的总量。	存货收益包括运输费用，成本也要包括存储、维护和货币的时间价值。存货不足的代价是紧急调用新的存货或者因为存货缺失而丢单。
市场份额	销售收入占总的市场销售额的比例。	通过利润率将实际销量转化为货币。这是竞争性的一种测定。
忠诚度	客户认同组织机构的时间、支付的意愿、进行搜寻的意愿。	这通常被作为销售的附加利润。

计算质量成本

在多数制造业和服务业的组织机构里，质量和质量成本都是非常重要的问题。因为许多项目设计的目的是用来提高产品质量，项目团队可能不得不对某些质量测定因素的改进设定价值。对某些质量评估因素来说，这一任务是比较简单的。例如，如果质量测定因素是以差错率的形式来进行评估的，那么改进价值是修理或者代替产品的成本。质量不好的最明显的成本是由错误所产生的浪费。残次品、废弃的原材料和废弃的图纸都是质量不好的结果。浪费可以直接增加产品的成本。例如，在产品生产过程中，一件残次品的成本是当确定产生错误时，产生的总成本减去残品的价值。在服务行业里，一次有缺陷的服务，其成本是当明确缺陷时的成本加上更正问题所需要的成本，加上让客户高兴的成本，再加上客户忠诚度的损失。

企业为员工的错误和差错付出的代价可能会很高昂。改正错误的最高代价是当一件产品或者一项服务已经被传递给客户，并且必须要收回进行维修或者更正时，改正错误的成本既包括劳动力成本也包括直接成本。在一些组织机构里，运行费用高达改正成本的35%。

质量成本可以被分为6个主要类别：

- 内部故障表示在产品运输或者服务交付之前，发现的问题的成本。一般情况下，这类成本是进行再加工和再测试的费用。
- 处罚成本是由于质量不合格而导致的罚金或者罚款。
- 外部故障是指在产品运输或者服务交付之后，发现的问题的成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一般情况下，这类项目有技术支持、抱怨调查、补救措施。

• 支持成本是判断某一特定产品或服务的情况时，所包括的费用。典型的支持成本包括测试和相关活动，例如，产品质量审查。

• 预防成本包括作出努力，来避免出现不能被接受的低质量的产品或服务。这些努力包括服务质量管理、检查、流程研究和改进。

• 客户不满意可能是由于质量不合格所导致的成本最高的因素。很多时候，严重的错误会使企业失去很多业务。客户的不满难以量化，并缺乏将其直接转化成货币价值的方法。销售、营销、管理人员的判断和专业知识，通常是衡量客户或员工不满的最佳资源。越来越多的质量管理专家，利用市场调查方法来测量客户或员工的不满意程度。

在某些情况下，好消息是大量的质量评估因素已经被转化为标准价值。其中一些评估因素是：

- 错误；
- 改正；
- 流程差错；
- 数据差错；
- 事故；
- 抱怨；
- 停工期——设备；
- 停工期——系统；
- 延迟；
- 罚金；
- 售后未收款的天数；
- 等候。

利用报酬来转化员工的劳动时间

减少或者节约员工的劳动时间是项目的一个常见的目标。在一个团队合作环境中，一个项目可能可以让团队在较短的时间内或者用较少的人员来完成任务。实施一个大型项目的结果可能是导致裁掉几百名员工。基于利润因素，一个技术项目可能被设计用来帮助专业人士、销售人员和担当管理职务的员工节约开展日常工作的时间。节约的时间的价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是一个重要的评估因素。

最明显的节约时间的价值要数实施一项给定工作量的任务所减少的劳动力成本。所节约的时间价值等于节省的时间乘以每小时的劳动力成本。例如，一个组织机构的时间节约流程中，据参与者估计，平均每天可以节约 74 分钟，依据一位典型参与者的平均工资和福利水平，将时间换算为货币价值是每天 31.25 美元或者每年 7 500 美元。

平均工资加上按照一定比例计算的员工福利，可以用于大多数同类情况的计算。然而，员工的时间的价值可能比这更高。例如，维持一名员工正常工作的额外成本（办公空间、家具、电话、水电、计算机、管理支持和其他日常开支）也要包括在计算平均劳动力的成本之内。因此，计算过程中，通常采用的工资率会迅速上涨。在一个大规模裁员的行动中，计算员工附加的劳动力成本可能更适于说明员工的时间价值。然而，对大多数项目来讲，我们推荐大家采用工资加员工福利这一谨慎的方法。

除了减少每小时的劳动力成本之外，节约时间有利于提升服务、避免项目以后受到处罚。我们可以采用本章讨论的其他方法来估计这些价值。

关于节约时间需要提醒一句，只有当节约的时间转化成成本节约或者利润贡献时，我们才真正实现了节约。即使一个项目节约了管理者的时间，但除非管理者把节约的时间用于生产性使用，否则就不能实现节约时间的货币价值。让管理者们估计节约时间中有多大比例被用于生产性的工作是有益的——如果随之而来的是要求举例说明他们是如何利用额外时间的。如果一个依据团队而发起的项目实施了一项新流程，并且这一流程每天能节省几个小时的工作时间，那么真正的节约要根据相应的减员或者支付加班工资费用的减少来进行阐释。因而，计算时间节约的一个重要初始步骤是确定预期的节约是否是真实的。联邦快递在为时间分配价值方面是一个重要的案例。

发现标准价值

标准价值适用于所有类型的数据。实际上，每个主体部门都会重视标准价值，而且标准价值在每个领域都会受到监控。在一个主要组织机构的典型功能部门里，要跟踪的标准价值包括：

- 财务和会计；
- 生产；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 运营；
- 项目；
- 信息技术；
- 管理；
- 销售和市场；
- 客户服务和支持；
- 采购；
- 物流；
- 承诺；
- 研发；
- 人力资源。

由于具有可以在企业范围内应用的系统软件，所以标准价值通常被综合制作成适用于各种情形的形式。有时候，我们需要阐述路径以便确保数据信息被那些需要它们的人员获得。

当不能获得标准价值时

当不能获得标准价值时，我们可以采用几种替代策略把数据信息转化为货币。一些策略适用于特殊类型的数据信息或者数据信息类别，而其他策略可能实际上适用于任何类型的数据信息。因此，要选择最合适的策略才是最关键的任务。

从记录中获取历史成本

历史记录通常说明一种评估因素的价值和单位提升成本（或者价值）。采用从记录中获取历史成本这种策略，我们需要证实适当的记录，并将讨论中的项目的适当成本构成制成表格。

例如，假设一家大型建筑企业发起一个项目来提高生产的安全性。项目提升了几种与安全相关的性能评估因素，既包括减少的政府罚金也包括全体员工的赔偿金费用。通过审查企业一年的数据信息记录，可以确定每种安全评估因素的平均成本，其中包括支付医疗费用、保险费用、调查服务的直接成本、赔付给员工的时间损失、法律费用、罚金和其他的直接服务开支。这里需要强调的一点是，用来调查、解决和改正问题的时间也要计算在内。这里的时间不仅包括负责安全生产的员工的时间，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



且也包括其他员工的时间。除此之外，损失的生产率成本、干扰服务的成本、纪律成本和不满意成本也要被估计进来，从而获得总成本并进而了解每个项目相应的成本。

这个案例说明了用于确定某种特定数据项目价值的系统和数据库所包含的风险。它也引起了人们对使用历史成本作为将数据信息转化为货币的一种技术方法的关注。

时间

整理数据库、成本报表、财务记录和活动报告需要投入很多的时间，一个项目可能没有那么多富余的时间，因此将流程的每一部分正确地记录下来是非常重要的。将数据信息转化成货币价值只是投资回报率方法的一个步骤。一定要注意，需要节省时间。

可获得性

某些时候，我们很难获得用来说明某一特定项目所有成本的数据信息。除了与某一评估因素相联系的直接成本之外，同等数量的非直接的或者无形的成本也可能存在，但相关数据信息却不容易获得。

途径

选用哪种途径取决于需要综合考虑的时间问题和可用性问题。我们可能需要从某人控制下的一个系统或者记录中获得数据信息。在一次典型的项目实施过程中，项目领导可能不具备获得成本数据信息的所有途径。成本数据信息比其他类型的数据信息更为敏感，而且通常因为许多原因受到保护。因此，获取数据信息是困难的，有时甚至是被禁止的——除非你能证明绝对需要知道它。

精确性

最终，这一分析阶段存在需要确保数据信息精确性的问题。由现时记录所提供的评估数据信息可能看起来是精确的数据信息，但是这可能是一种错觉。因为当进行计算时，人们可能把估算也包括在内，而且有些数据信息系统也是无法进入的，另外人们还会作出不同的假设(所有这些可以由界定不同的系统、数据信息和评估因素组成)。因为这些限制，所以计算获得的价值就应当被允许受到质疑，除非有方法确保它们是正确的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们应当谨慎地使用历史数据信息来进行计算，仅仅当存在如下两个条件时才可以采用：

- 负责人同意使用额外的时间、精力和资金从当前能够获得的记录和报告中获得利润数据。
- 评估因素是简单的，只要搜索一些记录就可以发现。

否则，我们推荐你采用其他的替代方法。

利用专家投入

当有必要转化项目数据信息，但又不能获得历史成本数据信息时，我们可以考虑让专家参与这一流程。外部专家能提供评估因素中每一单位提升的成本（或者价值）。了解情况和对管理人员信任的个人必须愿意提供评估。内部专家可以从部门内部选出，而信息源自各个部门的销售、市场、工资单、劳动关系或者其他部门的任何数据信息。大多数专家有他们自己获取这些信息的方法，因此，当需要他们参与时，我们要解释所需内容的整体范围，并尽可能让其提供详细的信息。

如果内部专家对评估因素有强烈的偏见或者没有合适的内部专家时，那么我们就应当寻求外部专家的帮助。我们一般根据专家对评估因素的经验来进行选择。幸运的是，有许多专家直接从事重要的评估工作，例如，评估员工满意度、客户满意度、员工流失率、员工旷工和抱怨。他们通常愿意对这些无形数据信息的成本（或者价值）进行估计。

外部专家——包括咨询师、专业人士或者某一特定领域的供应商，他们能很容易地评估成本。例如，事故的成本可以通过员工的赔偿代理方来进行估计，或者一次抱怨的成本可以通过在申诉中为企业辩护的劳动关系律师进行估计。选出一位外部专家的流程类似于从外部数据库中进行搜索，这将在后面的章节里加以描述。

要使一种评估因素设定的利润是可信的，那么无论是内部专家还是外部专家，专家的可信度都是至关重要的。在一位专家的可信度背后的最重要的因素是其个人对流程或者评估因素的经验的丰富程度。理想的情况是，他们经常接触这一评估因素。同时，他们必须毫无偏见。专家应当对评估因素的价值持中立的态度，不应有个人兴趣在内。

此外，外部专家的信用证明——出版的作品、其他的荣誉或者奖项，对于证明他们的专长是相当重要的。其中，有许多人经常会做记录，我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要能够并且应当检查他们以往的记录。如果他们的估计在更多详细的研究中得到了证实，并且他们能经常做到如此的话，那么这些就都能作为他们提供这样数据信息的资格证明。

采用外部数据库

对一些评估因素来说，采用依据其他人的研究而得出的成本（或者价值）进行评估也可能是合适的。这一技术方法很好地利用了外部数据库，这些数据库包含对成本数据的研究信息。幸运的是，许多数据库包括与项目相关的成本数据研究信息，而且大多数信息可以在互联网上收集到。我们可以获得员工流失率、旷工、抱怨、事故甚至是客户满意度的成本数据信息，但想要找到一个适于特定项目的研究型数据库却很困难。理想的情况是，数据信息应当源自相同行业的类似情况——但并不总是如此。一般来说，我们可能需要调整行业或者组织机构的数据信息来适应眼前的项目，这样才是充分的、合理的。

同其他评估因素相联系

当不能获得标准价值、记录信息、专家支持和外部数据信息时，一种可行的替代方法是找到讨论中的评估因素和一些其他易于转化成货币价值的评估因素之间的联系，并进一步说明在一种评估因素和有标准价值的另一种评估因素之间存有强烈的关联性。

一种典型的联系是员工满意度和员工流失率之间的联系。假定在一个设计用来提升员工满意度的项目中，需要一种用来反映员工满意指数变化的指标。这一指标能够表示增加员工满意度和减少员工流失率之间的联系，可以直接把这两种评估因素联系起来。正如前面所描述的，采用标准数据信息或者外部研究易于测定员工流失率的成本。因此，员工满意度的变化能立即转化成一种货币价值，或者至少是一种近似价值。因为存在潜在的错误和其他因素，因此这种转换并不总是精确的，但是对于将数据信息转化成货币价值，这一估计是充分的。

找到客户满意度评估因素和其他易于转化为货币价值的评估因素之间的联系有时是可能的。通常在客户满意度和企业收入之间存在一种强烈的关联。连接这两个变量可以评估出客户满意度的货币价值。

在某些情况下，这种关系链可能在两个或者多个变量之间存在。如果一种可能难以转化为货币价值的评估因素同其他的评估因素相联系，那么它就可以与分配价值的评估因素相联系。最终，依据利润，这些评估

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因素可以被追溯到货币价值。图 9-1 表示西尔斯公司(Sears)所采用的模型。这一模型将员工工作态度(直接与员工相联系)同客户服务联系起来,客户服务直接同企业收入增长相关。表中的矩形代表调查信息,椭圆形代表硬数据信息。我们收集了隐性的评估因素,并以西尔斯公司整体绩效指数变化分布的形式展示出来。

正如模型所示,员工工作态度改进 5 个单位,导致客户满意度增加 1.3 个单位,进而导致企业收入增加 0.5 个百分点。如果一家当地企业的员工态度改进了 5 个单位,企业原来的收入增长率为 5%,那么企业新的收入增长率就是 5.5%。

评估因素之间的这一联系,通常被叫做服务-利润链,它为将货币价值应用到难以量化的评估因素方面提供了一个有效的方法。

采用参与者的评估

在某些情况下,项目的参与者应当评估业务改进的价值。当参与者能够提供评估单位的成本(或者价值)、由项目带来的业务改进时,这一技术方法是合适的。采用这一方法,应当提供给参与者清晰的说明和必要的信息。这一方法的优势在于那些同业务改进联系最紧密的员工通常能够提供最可靠的评估值。随着解析项目的业务效果的展开,当评估被用于将评估因素转化成货币价值时,我们要作出调整来减少这些评估的错误。

采用管理团队的评估

在某些情况下,项目的参与者不能为业务改进评估价值。他们的工作可能偏离流程的最终价值,不能提供可靠的评估。在这种情况下,团队领导、监督员或者参与者的管理者都有可能提供评估信息。因此,我们可能会要求他们与为同项目相联系的一个单位的改进量评估价值。

在其他情况下,我们要求管理者审查和证明参与者的评估并证实、调整或者否定参与者的评估值。例如,假定一项包括客户服务代表的项目被设计用来减少客户抱怨。这个项目的实施的确让客户的抱怨减少了,但是问题的关键是要确定一次单独的客户抱怨的价值,从而确定业务改进的价值。尽管客户服务代表了解围绕客户抱怨的一些问题,但他们了解的范围是有限的,因而要求他们的管理者提供评估。这些管理者对客户的抱怨的影响有着更深刻的看法。

高级管理者通常能提供业务改进的价值评估值。采用这种方法,要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



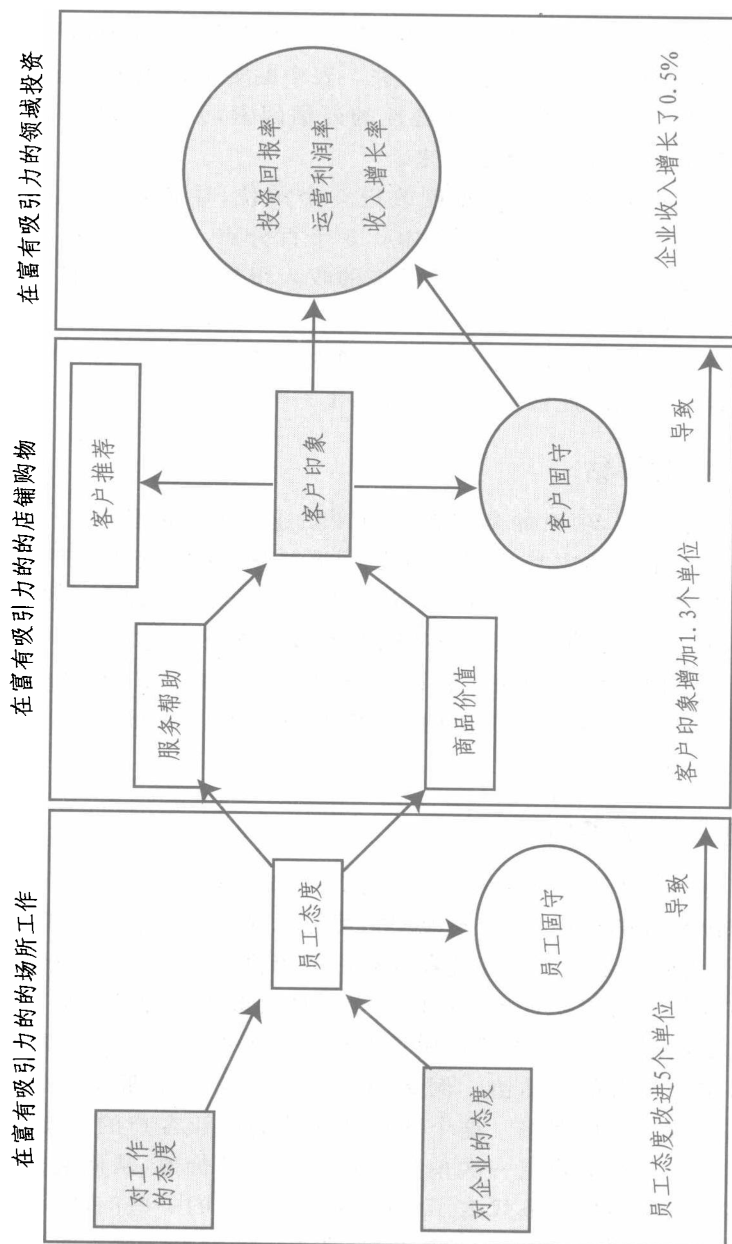


图 9-1　员工工作态度和企业收入增长之间的关系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

求关心项目的高级管理者根据他们对业务改进价值的认知为改进设定一个价值量。当难以计算价值或者不能获得其他的评估途径或者其他的评估途径不可靠时，我们可以采用这种方法。

采用参与者的评估

将数据信息转化为货币价值的最终策略是采用参与者的估计。通过采用所有可以获得的信息和经验，最熟悉情况的员工可以提供业务改进价值的评估。例如，一家跨国石油公司的某个项目被设计用来减少调度员的旷工率，并解决其他的绩效问题。在无法采用其他策略确定业务改进价值的情况下，咨询员估计员工一次离职的成本大约为 200 美元。在项目实施之后，旷工率下降所节约的成本计算中，我们可以采用这一评估值。

尽管项目员工可能有资格提供正确的评估，但有时候这一方法被视为是有偏见的。因而，仅仅当不能获得其他方法或者其他方法不合适时，我们才采用这一方法。

选择技术方法

我们可以采用很多种技术方法，但挑战之处在于如何选择一种或者多种适合情况并能够获得信息的技术方法。在这种情况下，为业务改进价值或者技术方法作出一个表格或者列表可能是有帮助的。下面的指导原则可能有助于选择一种技术方法。

选择一种适于数据信息类型的技术方法

一些技术方法被专门设计用于评估硬数据信息，而一些技术方法则更适用于评估软数据信息。因此，数据信息类型通常决定技术方法的选择。对大多数硬数据项目而言，要设定标准价值，在这一流程中要采用企业记录和成本报表。对软数据项目而言，通常包括使用外部数据库——同其他评估因素相联系的评估方法。我们可以采用专家来将两种类型的数据信息转化成货币价值。

从最精确的转向最不精确的

本章阐述的技术方法旨在保持评估的精确性。标准价值总是最精确的，因而也是最可信的。但是，正如前面提到的，我们不是总能获得标准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



价值。当不能获得标准价值时，我们应当按照如下次序进行尝试操作：

- 企业记录的历史成本；
- 内部专家和外部专家；
- 外部数据库；
- 同其他评估因素相联系；
- 评估。

根据它们的可行性和对情况的适用性，我们应当考虑每一种技术方法，如果情况允许，我们总是推荐采用最精确的那种技术方法。

考虑可以获得的信息

有时候，获得某种特殊来源的信息决定了我们要选择的方法。例如，可能有合适的专家，易于找到一些标准价值，而其他的方法则更为困难。在其他情况下，一种技术方法的便利性是我们在进行选择时要考虑的一个主要因素。例如，互联网让外部数据库的搜索变得更为便利。

同其他流程一样，在这一阶段投入的时间要尽量少是很重要的，以使直接投入投资回报率研究中的精力不会过多。一些技术方法能用比其他方法花费更少的时间来进行实施。投入过多的时间在转化流程中可能会降低采用这一方法的积极性，也会增加评估的成本。

从最广阔的视角来利用资源

提供估计值的员工必须知晓流程和围绕数据信息评估的各种问题。例如，考虑一家制造厂里员工的一次抱怨的成本估计。尽管一名监督员可能会洞察造成员工某次抱怨的原因，但是他或她可能会有狭窄的视角。一位高层管理者可能会抓住抱怨的整体影响以及抱怨会对其他区域产生的影响。因此，一位高层管理者会是更为可靠的信息源。

当可行的时候采用多种技术方法

采用多种技术方法来获得数据信息，通常是有益的。在适当的时候，我们应当采用多种来源来扩大视角。我们必须采用一个方便的决策规则将数据信息整合起来，例如，最小值法。采用最小值这一谨慎方法在前面有所阐述，但是仅仅当这一来源有同等的或者类似的可信度时，才能应用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将数据信息转化为货币价值也面临挑战。一旦选择并实施了某种方法，我们就要作出一些调整或者测试以确保利用最少的资源来获得最可信的和最适当的利润。

应用可信度测试

本章讨论的技术方法假定采集的同项目相关的每种数据信息类型都能被转化成货币价值。然而，高度主观的数据信息，例如，员工态度的转变或者员工不满的减少，就难以进行转化。尽管我们采用一种或者多种策略可以作出估计，但是这种估计可能会让目标受众不相信，在分析中就不适合使用。

图 9-2 中阐述了可信度和信息问题，通过一个逻辑方法来决定是否把数据信息转化成货币价值或者就让它们以无形数据信息的形式存在。实质上，不存在标准价值时，有许多其他方法可以获取数据信息或者把它们转化成货币价值。然而，我们需要回答一个问题："能否使用最少的资源来完成转化呢?"本章提到的一些技术方法——例如，搜索记录或者使用互联网——无法使用最少资源来完成这项任务。然而，从一组人员或者一些人员中获得估计值所使用的资源是最少的。然后，我们转到下一个问题："对项目感兴趣的主管是否用最少的解释确定了评估因素的货币价值?"如果是，那么分析有充分的可信度；如果否，那么要把它归类为无形数据信息。一个项目的无形评估因素也是重要的，在下一章会有更多详细地介绍。

考虑管理调整的可能性

在组织机构内部，评估软数据信息是司空见惯的，这有时会给高级管理者和管理人员提供检查和证实数据信息的机会。因为这一流程具有主观性，所以管理者可能会影响(减少)数据信息以让最终结果更可信。

考虑短期/长期问题

一个项目是短期的还是长期的这一问题，取决于完成或者实施该项目所需要的时间。如果一个小组花费了数月的时间才完成一个项目，那么该项目可能就不是短期项目。即使是一个专门小组实施项目，一些长期项目差不多也需要数年的时间才能完工。总的来说，当一个人花费一个月或者更少的时间来学习需要做什么以成功地完成项目时，这个项目就是短期项目。当在项目实施和实施结果之间的时间之差相对较短时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



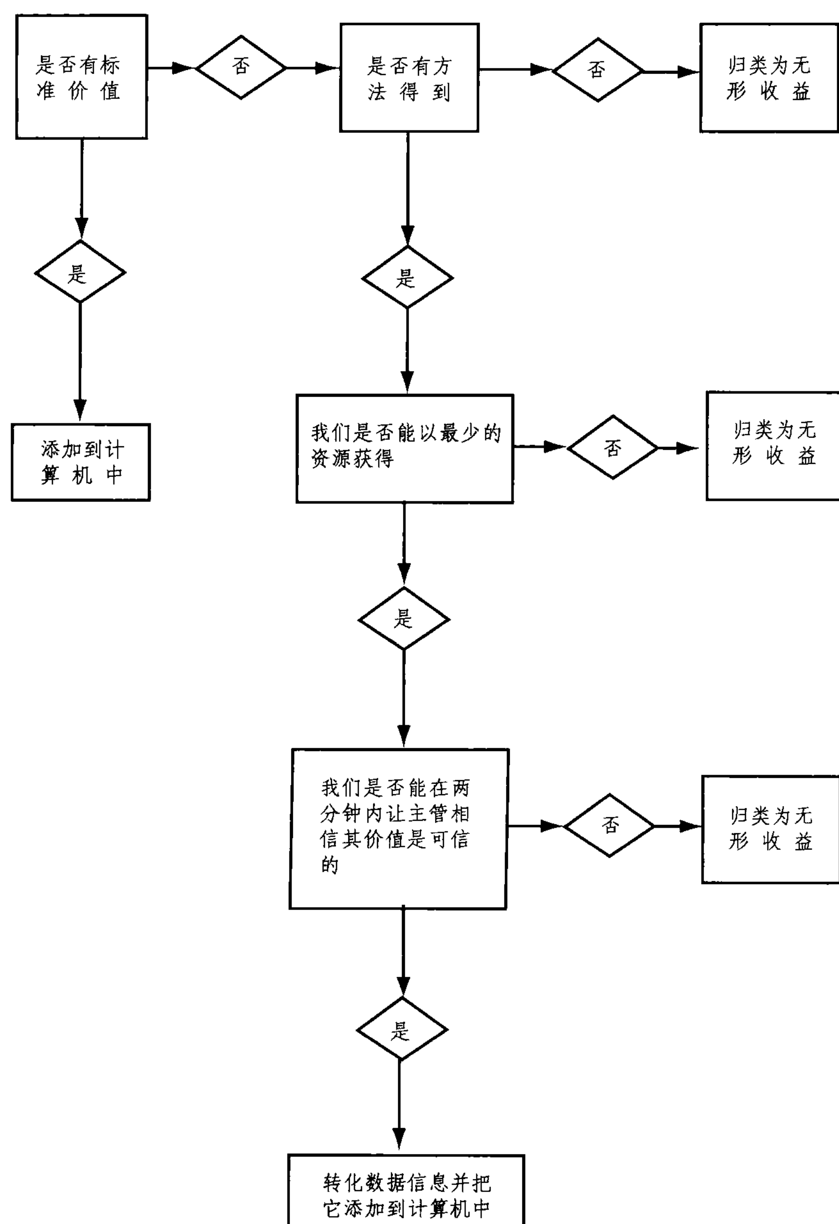


图 9-2 数据信息是否可转化成货币价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

短期解决方案是适当的。当一个项目是长期项目，在实施项目评估之前应当设定时间价值。投入时间时应当防止受到所有投资方的阻挠，包括负责人、监督者、执行者、设计者和评估者。在经过一些讨论之后，时间因素的估计应当是谨慎的并且或许要受到财务和会计的检查。当一个项目是一个长期项目时，就必须估计项目实施多年的价值。没有负责人会等几年再来看一个项目的结果如何。

考虑调整货币的时间价值

由于一个项目的投资是在一个时期作出的，而回报是在后一个时期实现的，一些组织机构采用现金流折现估值方法来调整项目利润从而反映货币的时间价值。项目的实际货币价值随着时间的不同而有所不同。然而，调整的量对比项目的传统利润来说通常是很小的。

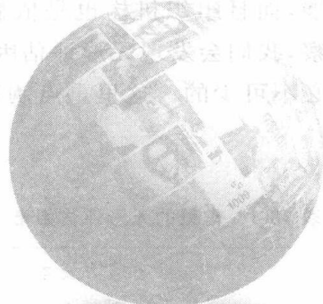
尽管这对每个项目来说可能不是一个问题，但每个项目都应当予以考虑，并应当采用某种标准折现率进行计算。下面的例子说明我们该如何计算它。假定一个项目成本为 100 000 美元，期望花费两年的时间来实现估计的全部价值。换言之，这是一个长期项目，周期为两年。采用 6％的折现率，第一年的项目成本应当是 100 000×106％＝106 000 美元。第二年的项目成本为 106 000×106％＝112 360 美元。

小 结

项目带来的业务效果数据信息的提升必须被转化为货币价值。标准价值让这一流程更简单，但是简单并不总是一种选择，有时候必须采用其他的技术方法。然而，如果不能用最少的资源来转化一项评估因素或者不确定其可信度时，那么应当把评估因素的提升报告为无形评估因素。在把数据信息转化为货币价值之后，下一步是采集项目成本并计算投资回报率。这些流程在下一章会有阐述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十章

评估无形评估因素

评估因素既包括有形的评估因素也包括无形的评估因素。无形评估因素直接同一个项目的利润或者损失相关，它不能或者不应当被直接转化成货币价值。根据定义和投资回报率方法的指导原则，一项无形评估因素是未转化成货币价值的一种评估因素(例如，如果一种因素不能在利用最小的资源并且具有一定的可信度的前提下完成转化，那么它就被认为是无形的)，在项目完成之后，我们通常会监控这些评估因素。尽管没有转化为货币价值，但是毋庸置疑的是它们是评估流程的一个重要组成部分。本章探讨了无形评估因素——如何评估它们、何时评估它们、如何报告它们等问题。

无形评估因素的范围几乎是没有限制的。本章仅仅描述了项目中一些常见的和期望的无形评估因素。表 10-1 着重说明了这些评估因素的 30 个案例。其中，一些评估因素名列其中是因为它们难以评估；其他一些是因为难以把它们转化为货币价值；还有一些是因为这两方面共同的原因。被标记为无形的并不意味着这些因素绝不能评估或者绝不能转化为货币价值。在实际的项目研究中，我们要监控每个因素并用财务术语将其进行量化。然而，在传统的项目中，这些评估因素被认为是无形的。

为什么无形评估因素是重要的

尽管评估无形因素并不新鲜，但是它们现在变得日益重要。无形评

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



估因素推动了经济的发展，而且组织机构也是依靠无形评估因素而存在的。从各个角度进行观察，我们会发现无形评估因素不仅越来越重要，而且对组织机构来说也是必不可少的。这里重点阐述一下为什么无形评估因素变得如此重要。

表 10-1 常见的无形评估因素

• 责任	• 智力资本
• 联盟	• 创新性和创造性
• 关注	• 员工满意度
• 奖励	• 领导力
• 品牌	• 客户忠诚度
• 能力	• 网络
• 接受力	• 组织机构的承诺
• 解释力	• 合伙
• 交流	• 缺乏
• 企业社会责任	• 名声
• 客户服务（客户满意度）	• 压力
• 员工态度	• 团队效能
• 约定	• 时机
• 人生	• 持久性
• 形象	• 工作/生活平衡

无形评估因素是看不到的优势

当考察许多知名企业背后的成功因素时，我们通常会发现大量的无形评估因素。一家富有创新性的企业会继续开发新产品或改良产品；政府机构会对自身进行改造；一家拥有高度敬业精神的员工的企业会吸收和维持自己的专利；一家企业同员工分享知识，展现出富有竞争性的优势；另一家企业也能够开拓战略性合作伙伴和联盟。这些无形评估因素并不经常显现在成本报表和其他的记录中，但是它们是存在的，它们会让企业脱颖而出。

尽管试图证明、评估无形评估因素并对其作出反馈看似是困难的，但是我们有能力这样做。无形评估因素转变了企业的运营方式、管理员工的方法、设计产品的方法、销售服务的方法和对待客户的方式。无形评估

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因素的含义是深刻的，在企业战略中，我们必须重视它。尽管看不到无形评估因素，但是我们能感受到它的存在，而且是很具体的。

我们正在步入无形的经济时代

无形的经济时代是从铁器时代发展到农业时代这一根本变化中转变而来的。在19世纪末和20世纪初，世界进入工业时代。从20世纪50年代，世界进入技术和知识时代，这些转变转化成了无形评估因素。在这一时代，产生了技术的自然演变。在工业时代，企业和个人投资于有形资产，如工厂和设备。在技术和知识时代，企业和个人投资于无形资产，如品牌和系统。在未来，将会呈现出更多类似的转变，因为无形评估因素继续演变成整个经济时代的一个重要部分。

更多的无形评估因素被转化为有形评估因素

好消息是以前被认为是无形评估因素的数据信息，现在正在被转化成货币价值，因此，传统的无形评估因素现在被接受为有形评估因素，它们的价值更易于理解。例如，客户满意度。仅仅是在20年前，几乎没有企业拥有计算客户满意度的货币价值的方法。现在更多的企业采取另外的方法，将客户满意度直接同收入、利润和其他的评估因素联系起来。企业正在观察如何从无形评估因素中获取巨大的利润。正如本章将要阐述的，更多的数据信息被收集起来用以说明把一些无形评估因素转化到有形评估因素的重大意义。

无形评估因素驱动项目的开展

一些项目是因为无形评估因素而开展的。例如，有更好的合作、交流或者客户服务的需求将会驱使项目的产生。在公共部门，减少贫穷、雇用残疾人和挽救生命的需求通常会驱使一个项目的产生。从一开始，无形评估因素不仅是重要的驱动因素，而且也是最重要的评估因素。因而，更多的管理者包括在他们的记分卡、主体运营报告、关键绩效指标、仪表盘和其他的常规报告系统中，往往包括一系列的无形评估因素。某些时候，无形评估因素大约占据所有受到监控的评估因素的一半。

无形评估因素的投资规模

近来，费城联邦储备银行（Federal Reserve Bank of Philadelphia）在评估无形资产方面的投资额累计达10 000亿美元。只有15%的当代企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



业的价值仅体现为有形资产，例如，建筑物和设备。无形资产已经成为商业的主要投资对象，因为它们是经济增长的动力，所以我们不能再忽视它们。我们必须适当地确认、选择、评估、报告无形评估因素，在某些情况下，要把它们转化为货价值。

评估和分析无形评估因素

在一些项目中，无形评估因素比有形评估因素更重要。因而，我们应当监控无形评估因素的评估，并将其作为项目评估的一部分进行报告。在实践中，每个项目——不考虑它的性质、范围和内容，都会产生无形评估因素。挑战之处在于，我们如何有效地确定它们，并适当地报告它们。

评估无形评估因素

有时候，存在必须研究难以评估的无形评估因素这一问题，人们对这一研究的反应通常是评论而不是质疑——"你不能评估它！"，是典型的反应。但事实并非如此，因为一切皆可评估。沮丧的观察员的这句话暗含的意思是无形评估因素不是我们能以量的形式计数、检查或者观察的——不像流水线上的产品一样能够计数。以人类智商为例。尽管人类智商是极其复杂、抽象的，而且有很多方面的特点，但给大多数人确定的智商值，他们似乎都会接受。卡内基梅隆大学(Carnegie-Mellon University)的软件项目学院给软件公司打分，并用1～5分表示它们的软件项目的成熟度。这一分数对公司的业务发展能力的影响很大，但是实际上评估并未引起人们多少争议。

有几种方法可以评估无形评估因素。能计算的无形评估因素包括客户抱怨、员工抱怨和冲突。这些因素易于记录，可以成为最易接受的无形评估因素类型之一。遗憾的是，许多必须要评估的无形评估因素是基于态度和感性认识的。这里的关键在于开发评估工具。通常，评估工具的评估范围是在3～5分之内，最高是10分。评估无形评估因素的工具包括以下三个基本类型。

评估无形评估因素的首要工具是询问反馈者是否同意5分(中间点代表中立观点)。此外，还有其他工具可以定义无形评估因素的不同特点，例如，声望。设定5分的范围来描述富有声望的程度是容易的，从最差等级——糟糕的声望——到最好的等级——出色的声望。其他的等级被表述作为1～10分的评估范围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

评估无形评估因素的另外一个工具是评估更易于评估的因素。正如图10-1所示，最难以评估的项目是同一个易于评估的项目相关联的。在典型的情况下，软评估技术(典型的无形评估因素)是同硬评估技术(典型的有形因素)相联系的。尽管我们可以通过逻辑推理和归纳法获得这种联系，但通过关联分析获得一些经验证据和探寻项目之间的重要关联是最好的方法。然而，我们必须开展详细的分析，以确保真实存在的因果关系。换言之，仅仅表面上存在关联，并不意味着一方会导致另一方的产生。因而，通过另外的分析、其他的经验证据和支持数据可以精确地说明实际存在的因果关系。

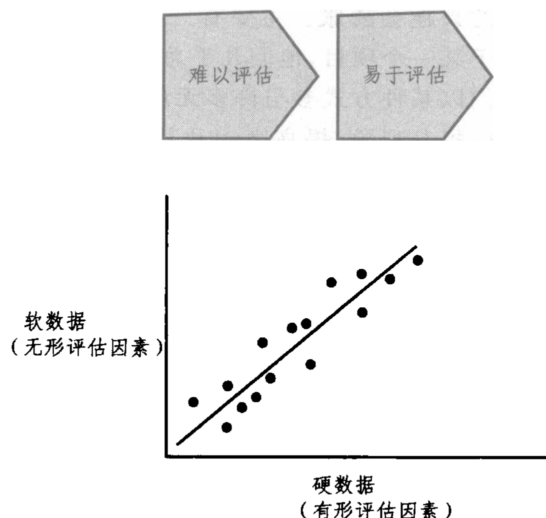


图 10-1　难以评估的因素和易于评估的因素之间的联系

评估无形评估因素的最后一种方法是为不同的收益设定一个指数——可以是硬数据信息和软数据信息的综合指数，它构成了一个特殊的指数收益。指数是一个单一的数值，代表着某一种复杂因素，它通过合计几种不同评估因素的价值来获得。有时，人们会基于评估因素对要评估的无形评估因素的重要性的不同而为指数设定权重。例如，美国贫困水平线是基于一个家庭的收入总额等于按照美国农业部测定的需要养活一个家庭所需要的费用的3倍来计算的，并采用消费价格指数来进行浮动调整。有时候，一个指数完全是无形评估的，例如，密歇根大学提出的消费者满意指数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



通常一系列无形评估因素相结合，可以反映出一个业务单元、功能部门或者项目的绩效。无形评估因素通常也是同非营利性组织、非政府组织机构和公共部门相联系的。表 10-2 列举了克里夫兰管弦乐队所取得的成就的评估因素。对克里夫兰管弦乐队来讲，无形评估因素包括一些项目，例如，汽车司机的评估；有形因素包括门票的销售量。总而言之，无论它们是多么难以获得，但这些因素都反映了管弦乐队的整体成绩。

转化为货币价值

评估无形因素的货币价值极富挑战性。本章的案例说明了将这些难以评估的评估因素转化为货币价值的多种尝试。当处理无形评估因素时，人们对货币价值的兴趣会膨胀。主要有三类人对此感兴趣，第一类，是负责人，他们投资于某一个项目，他们几乎总是寻求评估因素的货币价值；第二类，公众，他们以某种方式参与许多无形评估因素的评估，即使是私人部门/公司也试图提升形象，提高声望及其在公众心目中的可信度，它们不再愿意接受无形评估因素足以支持项目的这一观点，第三类，个人，他们积极参与并支持项目，通常有（有时候要求）进行计算项目货币价值的需求。

第九章详细阐述了将评估因素转化为货币价值的方法。本章采用的所有具体方法都是可以用于把无形评估因素转化为货币价值的方法。这里不再重复叙述，但是说明最常用的获得无形评估因素的货币价值的方法是有帮助的。基于第九章阐述的方法，表 10-2 说明了将无形评估因素转化为货币价值的典型方法。我们最后面临的挑战是以某种方式定位或者评估现存的数据信息，并确保它们是正确的、可信的。下一步，专家可以根据经验、知识和历史记录为项目设定货币价值。尽管其中可能存有偏见，但投资方也可以参与其中。一些投资方存有偏见——他们希望基于自己的特殊动机，利润会更小或者更大。这些因素必须全部被调整或排除在外。最终，采用第九章描述的谨慎流程将数据信息转化为货币价值，通常因为流程中有错误而需要进行调整。遗憾的是，不存在将每种无形评估因素都转化为货币价值的具体规则。根据定义，无形评估因素是不能转换为货币价值的评估因素。如果不能用最少的资源完成转化，并且具备可信度，那么该数据信息就被认为是无形的。

确认并采集无形评估因素

我们可以在项目生命周期的不同时期从不同的来源处，获得无形评

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

估因素，正如表 10-3 所描述的。我们可以在流程早期揭示它们，在需要评估时，策划采集相应的数据信息作为整个数据信息采集策略的一部分。例如，一项技术项目有几种同其相联系的硬数据信息评估因素。工作压力——一种无形评估因素，确定和监控这一因素时，并不打算把它转化为货币价值。从一开始，这一评估就注定是非利润性的——它是与投资回报率的结果一起汇报的无形收益。

表 10-2　评估克里夫兰管弦乐队所取得的成就

突出的表现	非凡的影响	持续的耐力
观众的情绪反应；长时间起立鼓掌次数的增加。		
广泛的技术范围；能优雅地演奏任何乐章，无论难度如何——从舒缓的和耳熟能详的经典乐章到高难度的、不为人所熟悉的现代乐章。	管弦乐队的设计风格日益受到效仿；更具影响力。	几代乐队指挥大师——乔治·赛尔斯劳皮埃尔·布列兹（George Szellthrough Pierre Boulez），克里斯托夫·冯·多纳尼（Christoph von Dohnanyi）和弗朗兹·威尔塞-莫斯特（Franz Wilser-Most）都有卓越的成绩
门票需求量的增加；在克里夫兰、纽约和欧洲，人们希望观看到更多复杂的、超乎想像的表演。	令市民自豪的人物；汽车司机说："我们真的为我们的管弦乐队而骄傲。"	
25 年来第一次被邀请到萨尔茨堡艺术节（Salzburg Festival），这标志着它在欧洲顶级管弦乐队中的卓越地位。	乐队领导日益在行业精英团队和集会中占据领导地位。	对乐队的支持不惜时间和金钱；投资于乐队的长期成功；投信 3 倍的捐赠

项目生命周期中的无形评估

在规划流程中，确定无形评估因素的第二个最佳时机是在项目的客户或者负责人同意一项评估计划时。通常，主要投资方能确定他们受到影响的无形评估因素。例如，在一家大型跨国公司中实施一项变化管理项目，计划开展投资回报率分析。项目领导、参与者、参与者的管理者和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



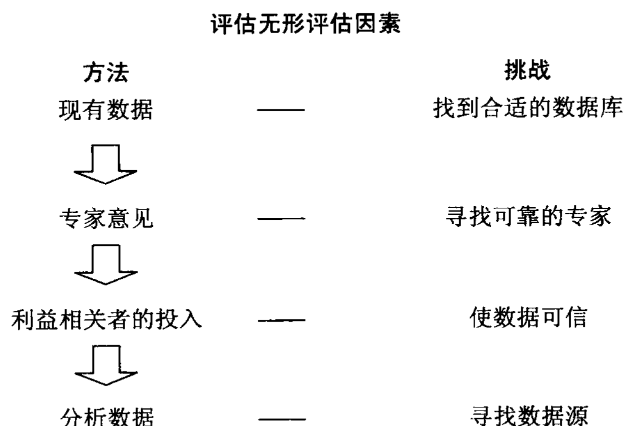


图 10-2 货币价值转化

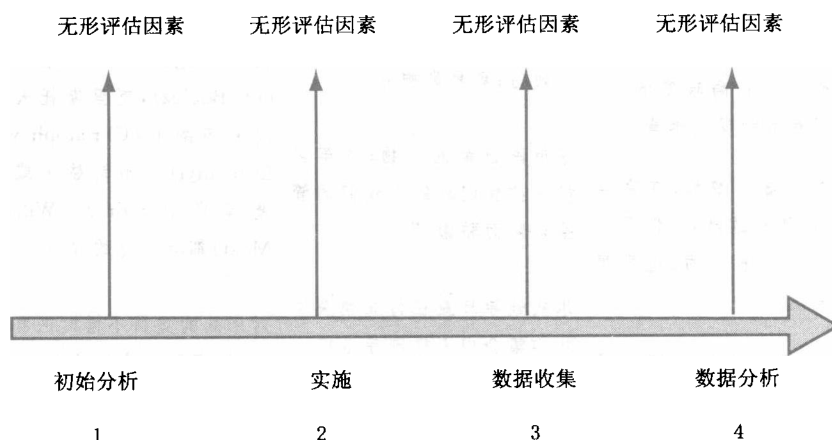


图 10-3 在项目生命周期中确定无形评估因素

专家确定受到影响的潜在无形评估因素，包括合作、交流和团队合作。

采集无形评估因素的第三个最佳时机是在数据信息收集的过程中。尽管在项目初始设计中，人们没有期望获得评估因素，但它可能在一次问卷调查、访谈或者一个专题小组中浮现。通常在询问与项目相联系的关于其他方面的改进的问题时，参与者通常会提供几种无形评估因素，但是却无法设定它们的价值。例如，在一项质量项目评估中，询问参与者，在这个项目中是什么因素改进了他们的工作范围以及他们与客户之间的关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系。参与者可以提供十几种无形的评估因素，来评估管理者对项目所作出的贡献。

确定无形评估因素的第四个最佳时机是在数据信息分析和报告中——当试图把数据信息转化为货币价值时。如果转化失去信任，那么我们应当把评估因素设定为一种无形评估因素。例如，在一个销售提升项目中，在流程早期，我们确定客户满意度作为评估项目成功的一个因素，并尝试做了货币价值转化，但是转化过程缺乏正确性和可信性，因而，我们把客户满意度设定为一项无形的评估因素。

分析无形评估因素

对于要确定的每个无形评估因素，我们必须要说明它与项目的联系。然而，在许多种情况下，除了反馈表格就没有更为详细的分析了。如果没有进行更进一步的数据分析的话，那么早期尝试确定的无形评估因素有时会导致整个流程的失败。在某种情况下，分析项目的业务效果可以采用第九章列示的一种或者多种方法。当项目领导需要知道与项目相联系的无形评估因素的具体的变化量时，必须采取这一步分析。无形评估因素通常反映改进量，然而，它并不总是能够确定精确的改进量或者同项目直接相关的改进量。因为这些所表明的价值并不包括在投资回报率的计算中，因此，通常人们并不采用无形评估因素来证明要继续现在的项目。无形评估因素通常被视为项目成功的其他证据，被阐述为支持性的定性数据。

面对无形评估因素

有许多种无形评估因素，要正确地处理它们是很困难的。在有效地评估无形因素，并把它们转化为收益货币价值，我们已经有了很大的提升。当然，当它们被转化为货币价值时，就不再有无形评估因素——它们成为了有形因素。下面的内容包括五个方面，组织机构正在关注这些方面以评估公共部门和个体部门的无形评估因素。

客户服务

鉴于建立和提升客户服务的重要性，我们就要监控相关评估因素来跟踪项目的利润情况。有几种类型的客户服务项目对这种评估有直接的影响作用。将这种评估列入我们的列表中，是因为它被理解为是难以评

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



估和难以转化为货币价值的。然而，在过去的 20 年里，在这一领域我们已经取得了很大的进步，其中的一些评估因素通常被认为是有形的，因为采用第九章所描述的方法，它们可以被转化为货币价值。第九章中与其他评估因素相联系的这一技术方法清晰地阐述了客户服务无形评估因素被转化为货币价值的最常用的方法。这一技术方法按照表 10-3 所示的顺序进行。第一步是唤起特殊产品、品牌或者服务的意识。第二步是培养并利用心态，定义关于产品、服务或者品牌的信念、观点和意图。最后一步是确定采购习惯和客户忠诚度。

表 10-3　客户服务联系

类型	评估因素	典型问题
意识	意识和知识	你听过 X 品牌吗？ 当你想到“豪华汽车”时，首先想到的是哪个品牌？
心态	信念和意图	X 品牌产品适合我吗？ 在 1～5 分的打分范围内，X 品牌能得几分，它适合年轻人吗？
利用	购买习惯和忠诚度	这周你使用 X 品牌产品了吗？ 上次你购买的是什么品牌的产品？

这一重要的联系在大多数市场里和促进项目以及流程方面的作用，都是根深蒂固的，并且它已经产生了许多种评估方法，这些评估方法正日益成为行业标准。表 10-4 说明了与客户相关的无形评估因素，并强调了一系列可能性——一切都旨在培养意识、心态和利用。或许最常见的无形评估因素是客户满意度，评估客户满意度通常在 1～5 分、1～7 分，或者 1～10 分的范围内进行打分（尽管也采用其他的打分范围）。这里，我们需要进行大量的关于由满意客户所带来的的利润和由不满意客户所带来的损失的研究。通过详尽的决策分析，组织机构需要对利润进行详细分析，来说明销售和利润是与一系列的评估因素相联系的。在这里，最重要的评估因素是客户满意度。在一个组织机构内部，我们可以开发一系列详细的评估因素，包括客户反应时间、对成本和定价问题的敏感性、对客户反馈的创造性。其中，尤其重要的是时间问题，提供及时的客户服务对多数组织机构来说都是至关重要的。因此，组织机构会监控解决具体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的客户服务要求或者问题所需要的时间。尽管减少反馈时间是一个常见研究的主题，但评估因素并不总是能够转化为货币价值的。因此，客户反馈时间通常被设定为一个重要的无形评估因素。

表 10-4　客户服务无形评估因素

评估因素	定义	问题	意图
意识	总人口中认识这一品牌的人口比例。	是有提示知晓还是无提示知晓呢？	考虑听说过这一品牌的人群。
最注意的	考虑的第一品牌。	可能要结合最近的广告或者经验。	品牌的卓越度。
了解	能够知道该产品并能回忆起其广告的人数的比例。	非正式评估，是有提示信息还是无提示信息呢？	产品熟悉度。
信念	客户/消费者对产品的观点，一般通过调查反馈并进行评分获得。	客户/消费者的信念可能会随着信任度的变化而变化	通过属性来理解品牌。
购买意图	打算购买的可能性。	估计购买的可能性，分析意图等级。	评估购买计划。
推荐意愿	一般在1～5分范围进行评分。	对效果的影响呈非线性。	说明忠诚度的力量，及对其他因素的潜在影响。
客户满意度	1～5分，一般客户告知对品牌的满意度或者更详细的说明。	存在反馈偏见；获得当前客户的观点而不是流失客户。	改进使客户不满的方面，以提高客户忠诚度。
满意度是期望的函数	说明购买的可能性；不满意报告说明为了提高客户满意度而需要作出的改进。	为了认定这一品牌的产品，客户愿意推迟或去另一家商店进行采购或者减少购买数量。	难以获得说明了销售覆盖范围的重要性。
忠诚度	评估因素包括愿意支付额外费用、搜寻产品、暂停购买。	“忠诚度”本身不是正式的评估因素，但是具体的评估因素会评估到这一方面。新产品的进入可能会改变客户的忠诚度。	基本可以说明未来的收入来自哪里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



创新性与创造性

创新与创造是相关的。富有创造性的员工会创造新型的产品、服务和问题的解决方案。在知识经济的时代背景下，创新和创造日益成为企业确保成功的重要因素。

创新性

对大多数企业来说，创新是至关重要的。创新到底有多重要呢？我们需要正确地看待它。如果没有所有的研发实验室里员工的理智的好奇心——认真思考问题并得出结论、实验新的想法、作出疯狂的出人意料的猜想，那么美国只能达到现在一半的经济水平。在关于创新的一个近期报告中，美国科学促进会（American Association for the Advancement for Science）估计在自从财富 500 强企业诞生以来的半个世纪里，美国经济增长中的 50％要归功于技术的进步。

企业经过一些年的裁员和削减成本之后，许多行业的高级管理者现在都赞同创新——界定和创造新产品或服务，并能迅速地将它们引入市场的能力，是日益重要的竞争性优势的源泉。管理者们正在为他们的创新和产品发展机构设定富有挑战性的目标——在这些领域，例如，新产品投放市场的时间、开发成本、产品成本和客户价值等领域获得 20％～30％的提升。

然而，希望和现实之间存在着巨大的鸿沟。博思艾伦公司（Booz Allen Hamilton）最近对 50 家企业发起的调查显示企业对它们的创新机构的创新潜力的发挥只是较为满意。更坏的消息是，管理者们说他们作出的提升努力中，只有一半达到了预期的效果。在创新和产品开发方面的几次提升浪潮实质上提高了企业更快、更有效地把不同类的、高质量的产品推向市场的能力。然而，取得成功的程度在不同的企业之间和内部的部门之间是有很大差异的。这些差异源于自管理与创新和产品开发相关的复杂流程和企业转变流程的困难程度。

一些企业已经“装配”了一条集成的“创新链”——它是真正意义上的全球化的、采用群组知识进行创新的机制，这一机制让它们超越了其他竞争者，使它们能够实施一个创新流程并超越地方群组和国界，成为“超越国界的创新者”。这一策略即采用当地许多技术、人力资源和生产能力，又提供了一个强有力的竞争优势的新来源：以低成本获得更多、更高价值的创新。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创新既容易评估又难以评估。评估某些项目的效果是容易的，例如，新产品和流程、改进的产品和流程、版权、专利、发明和员工建议。许多企业会跟踪这些项目，它们把这些数据信息写入文件中，以反映企业的创新情况。遗憾的是，将这些数据信息同以前的数据信息相对比或者同其他企业的相关数据信息做比较是困难的，因为对每家企业来说，这些评估因素都是不同的。

或许最显而易见的评估因素是专利，一项专利既可以在企业内部采用，也可以通过许可证授权供其他企业使用。例如，IBM 公司比世界上其他的企业都有更多的专利——25 000 多项美国专利。每年，IBM 公司通过专利和技术许可都能获得几十亿美元的收入。尽管 IBM 公司和微软公司在这方面位居榜首，但是新经济中的大多数企业都很重视商标、专利和版权，并将它们作为评估其员工创新才能的评估因素。

对企业来说，把专利注册建立在员工的创新精神的基础之上，是非常有利的。这样做的好处是，员工可以挑战科学家或者项目工程师的创新性的观点。尽管创新通常被认为应该具有技术、计算机、材料或者精力方面的支持，但实际上它涉及所有的学科，因而能从任何技术领域中获取，并可以用来解决任何领域的问题。

多年以来，创新者被视为“无足轻重的人物”，他们的创新能力多被解释为是因为他们奇怪的性格所致——这是因为历史上许多著名的创新者都有古怪的性格。实际上，创新者通常是普通人，只不过他们有着异乎寻常的想象力。许多现代企业广泛关注的是将资源用于鼓励员工的创新，由此它们能获得超过竞争对手的优势。意图激发员工创新性的企业都会考虑创新并加以跟踪，进而采取行动来提高它。

《商业周刊》采用一个得到广泛认知的评估流程，推出了实际上最具创新性的企业名单。企业名单中包括了前 25 家综合实力强、受人尊敬的创新企业。在同波士顿咨询公司的合作中，评估始于针对高级管理层的创新调查，调查目标是市值排名前 1 500 位的全球公司。在调查中，指导管理者们把调查问卷分发给其中前 10 位的管理者。我们在几家网站上也可以获得此调查问卷。问卷包括 19 个关于创新的一般性问题和关注创新评估因素的相关问题。在 2006 年，苹果公司、谷歌公司、3M 公司、丰田公司和微软公司位居前五名。尽管这一调查是综合性的，但在评估由创新而获得的实际利润方面是有缺陷的。图 10-4 显示了调查反馈者是如何评估创新成功性的。令人失望的是，只有 30%的企业评估了它们用于创新投资的实际投资回报率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



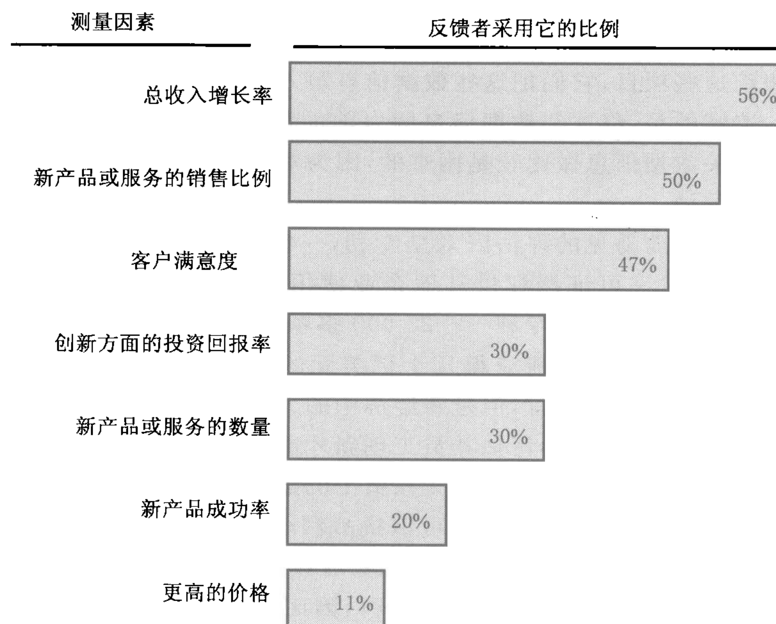


图 10-4 评估创新的成功性

创造性

创造性通常被认为是创新的先兆，包括创造经验、行动和企业投入。评估员工的创造精神是更为困难的。员工建议系统——是企业创造流程的长期评估因素，在当今的许多企业中兴盛起来，它是易于被评估的。如果员工的建议受到采纳并实施，那么该员工将会受到奖励。跟踪建议比率并同其他企业相对比是创造能力的一个重要的标杆管理项目。其他能够监控的评估因素是新理念和评论的数量。正常的反馈系统通常包括能带来流程改进的创造性建议。

一些企业采用会议和培训计划中的项目和工具，来评估员工的创造能力。在其他的企业里，关于员工创造性的一系列陈述包括在每年的员工反馈调查中(采用打分方法)。随着时间的流逝，对比员工小组的真实分数，能反映出员工对工作环境改进的认知程度。采纳持久的并可以进行对比的评估因素仍然是一个挑战。其他的机构可能会监督创造性训练项目的数量、持续性和参与率，但在过去的 10 年里，我们见证了创造性工具、项目和活动的增加。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工态度

员工满意度

大多数企业要监控的一个重要因素是员工满意度。采用反馈调查，管理者们能够监控员工对企业的政策、工作环境和领导监督的满意度以及对工作本身和其他因素等的满意度。我们可以开展一个综合评级来反映员工对企业、分支机构、部门或者地区的总体满意度或满意指标。

尽管员工满意度是一个重要因素，但是因为员工满意度和其他评估因素之间有联系，所以近年来它已经有了一个新特点。员工满意度与对员工的吸引力、对员工的保持力之间的关系是经久不衰的，那些有着卓越员工满意度评分的企业在吸收最理想的员工方面，有更好的成功经验。员工满意度评分足够高的企业，可以被誉为“最佳雇主”或者“最佳就业企业”，这样企业就获得了一个微妙但是强有力的招聘工具。最近，高度强调的员工满意度和员工保持率之间的关系要归因于员工流失率和保持率重要性的日益提高。利用人力资源管理系统易于分析这些关系，该系统的特点是设定模块来为不同工作组、分支机构和部门计算员工流失率并确定其员工满意度之间的关联性。

员工满意度同客户服务之间有着新的关联性。十几项应用研究项目都说明了员工满意度同客户满意度之间高度的关联性。直观地说，人们可以理解一名有着较高满意度的员工似乎会提供更高效率、更友好、更适当的客户服务；一名愤愤不满的员工会提供较差的服务。研究表明，工作态度（员工满意度）同客户印象（客户满意度）相关，客户印象（客户满意度）同企业收入增长（利润）相关。因此，我们可以得出的结论是如果员工态度提升了，那么企业收入就会增加。这种联系通常被认为是一条服务利润链——企业需要采用一种方法来证明企业内部员工的态度和企业获得的利润之间的重要关系。

组织承诺

近些年来，组织承诺评估因素已经成为员工满意度评估因素的补充因素，甚至已经取代了它。组织承诺评估因素之所以超越员工满意度因素是因为它包括了员工对企业目标、使命、理念、价值、政策和实践的认同度。员工对企业的参与和承诺理念是一个很重要的问题。组织承诺更多的是同生产率和其他的绩效提升评估因素紧密相关的，然而员工满意度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



通常做不到这一点。组织承诺通常按照同员工满意度相同的方法来进行评估，我们可以采用态度调查法(基于 5 分或者 7 分的打分范围)，并直接受到员工的监督。随着组织承诺分数(作为一项标准指标的)的提升，我们应该也能看到企业生产率的相应提升。

员工敬业度

员工敬业度与组织承诺评估因素的一个不同之处在于它能反映员工的敬业程度。这包括评估员工参与企业活动的主动性。以苏格兰皇家银行为例，苏格兰皇家银行有 115 000 多名员工，它考虑的一个策略是要评估它对人力资源进行投资的效果和这一投资对业务绩效的影响。因而，苏格兰皇家银行建立、确认并引入了一个人力资源模型来证明“人力资源投资效果”同业务绩效之间的联系。

苏格兰皇家银行不仅限于监督员工满意度和员工作出的贡献，而且评估员工是否主动提升业务绩效。它采用了一个员工敬业度模型，来评估员工促进企业利润增加的可能性。这一模型以一种持续的方式联系人力资源信息的不同元素，然后把它们连接到一个重要的业务“指示器”上。结果可以让苏格兰皇家银行理解到如何通过员工来影响银行的业绩。

为了测试并证明该模型的效用，苏格兰皇家银行的人力资源投资研究和评估团队审查了人力投资活动中采用的一系列调查工具。人力资源团队决定把员工敬业度模型在信息处理中心和客户联系中心中付诸实践，这两个部门的效率评估非常重要，因为它们是同客户服务直接相关的。把工作量作为一个生产率评估因素，团队发现生产率同员工敬业水平同步增加。它们也能够在日益增加的员工敬业度和日益减少的员工流失率之间建立关联。

现在，有成百上千家企业在使用员工敬业度数据信息，来反映员工的敬业程度和员工的工作投入同生产率和员工流失率之间是如何关联的。

领导力

领导力或许是最难以阐述的评估因素。表面上看来，领导力是易于评估的，因为有效的领导力能够促进企业的发展。然而，对领导行为的结果设定货币价值并不像看起来那么简单。领导可以(通常也会)决定企业的成功或者失败，在整个企业中，如果没有正确的领导行为，资源会被误用或者浪费，机会也会丧失。在新闻和文学作品的案例中，有很多失败的高层领导、管理不当的员工、投资方、投资者和公众。其中一些失败的领

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

导故事是引人深思的。与此同时，关于领导的积极的案例也是存在的——例如，前通用电气首席执行官杰克·韦尔奇在很长一段时期内，他的公司的许多层面都取得了超乎寻常的成功。这些领导们通常会被记录在书中、文章里，成为受人尊敬的人物。显然，在他们的企业里，他们是与众不同的。明显的是，领导层最终的评估因素是企业的整体成功。无论何时取得或者超越成功的整体评估值，它们总是被归功于卓越的领导——或许的确如此。然而，试图采用整体成功作为唯一的领导力的评估因素是对问责制的一种逃避。我们必须要有其他的评估因素来对企业里的领导和领导方法进行系统的监督。

360 度反馈法

我们可以采用许多种不同的方法来评估领导力，或许最常见的就是360 度反馈方法。这里，企业可以对所需要的一系列规定的领导行为通过不同的来源进行评估，以提供整体领导力和领导行为的综合效果。这里，来源通常包括要进行评估的领导的直接管理者、相同领域的一位同事、受领导直接监督的员工、企业内部或者外部客户、领导的自我评估。综合起来，这些评估形成了一个影响圈（360 度）。基本上，这一评估是在调查中获得对领导行为的观察，我们通常可以进行记录。在美国、欧洲和亚洲，360 度反馈法正在日益快速成长为获取整体领导行为变化的一种重要方法。因为领导行为变化的结果通常被作为业务绩效的评估因素，领导力的提升应当以某种方式同业务相联系。

领导力清单法

评估领导力的另外一种方法是要求管理团队参与到领导力清单评估之中，用以评估管理团队预想的领导力。这一清单反映了特定的领导风格、方法甚至是领导的成功程度。领导力清单评估方法尽管流行于 20 世纪 70 年代和 80 年代，但现在通常被 360 度反馈法所取代。

对领导的感知

从员工的角度获取领导力信息也是可行的。在一些企业里，员工经常给他们的领导排名。一般情况下，高层领导和中层管理者是这一评估的主题。这一评估方法通常同每年的反馈调查相结合，反馈者可以采用5 分级别的评分方式对其进行打分。这一调查试图评估在某一特定情形下，随着管理者行为的开展，员工是如何理解领导的能力、成功情况的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



业务效果

领导力开发的结果包括投资回报率分析被清晰地记载在许多案例研究中。在每年进行的成千上万项研究中，领导力开发项目的投资回报率研究位居榜首——不是因为进行这一研究容易，而是因为投资在领导力开发项目中有太多的不确定性和不为人所知的方面。大多数的领导力开发项目在某一特定领导领域内都会产生影响。领导力开发会产生新技能，被应用于工作中可在领导特定的工作单元内产生提升作用，这些能给企业带来巨大的变化。评估一个总体领导力开发项目的最佳方法是要包括业务效果数据信息对利润的影响，包括来自许多领域的管理者和领导们的能力状况。当提升了特定评估因素后，单独检查那些评估因素是没有意义的：检查作为一个整体的各种评估因素所带来的利润更有价值。

采用第九章讨论的方法，我们可以明确评估因素所带来的利润。从第一年起提升的货币价值被归入整体利润，由此最终得到投资回报率计算值。领导力开发项目旨在改进领导行为并推动业务改进，业务改进通常能获得较高的回报率，投资回报率价值在500％～1 000％之间。这主要是因为随着领导力的开发和影响领导团队的重要评估因素的改变，而产生了多重的效果。

人类生活

对某些人来说，把人类生活视为无形评估因素可能是让人感到惊奇的事。说人类生活不是无形因素是因为评估它并不困难——显然，人口可以统计。通常，人类生活被认为是无形评估因素是因为把生命价值转化为货币价值存有一定的难度。这一问题既在个体部门也在公共部门存在。

例如，美国联邦健康署的一项报告建议11岁和12岁女孩应当接种疫苗，以防止染上能引起宫颈癌的乳头瘤病毒——这种病毒是以性方式传播的。这一建议受到几家联邦健康机构和保险公司的赞同。一家名叫Wellpoint的健康保险公司宣布，它们公司打算支付这一疫苗的费用。是什么驱使Wellpoint公司作出这一决定呢？保险公司愿意支付疫苗费用，是因为疫苗能减少索赔金额，最终减少由于宫颈癌和阴道癌所引起的死亡人数。每年仅美国就有近4 000名妇女死于宫颈癌。人们期望宫颈癌疫苗能大幅度降低这一死亡率。当认识到性生活较为活跃的妇女中，50％以上的在其一生中会感染一种或者多种类型的宫颈癌时，结果就变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得更为惊人了。按照这一逻辑，对保险公司来说支付疫苗费用是有益的，但是只有当有资金被用于治疗癌症（包含在保险公司险种中的癌症）、挽救生命、避免死亡（也应当是包含在保险公司险种中的病情）时，保险公司支付的赔偿金额才会降低。赔偿限额通常是由死亡人所支付的保险数额而决定的。

当政府采取行动试图阻止死亡时，生命价值在公共政策项目中更多地显现出来。一个收益成本分析能快速地显示出我们应当尝试做什么。一个例子就是根据美国环境保护署（U. S. Environmental Protection Agency）的计算，一条生命的价值为 610 万美元。这一估计是在 2000 年进行的，当时开展此项活动的目的是为了评估从饮用水中移除砷而获得的收益值。从那以后，许多政府研究机构对人类生命设定价值，结果却大为不同，从 1.5 美元到 580 万美元不等。对一个人的生命设定价值应当包括的因素有这个人的年龄、经济地位、受教育程度和收入潜力。因而，并不是每条生命都有相等的价值。

因为这一风险是与经济体中安全和健康部门每天遭受危险的人员相关的，所以个体部门对这一问题非常感兴趣。员工必须考虑由于在职事故而导致的意外伤亡和他们要面临的责任。人类生命的价值在风险管理的范围内，是一个长期受到关注的问题。例如，一家健康护理中心正在考虑一个新的风险管理程序，它可能会降低拐卖儿童的行为发生的可能性。尽管在拐卖行为发生的过程中，儿童可能不会遭到杀害，但是该中心必须对与此相关的成本作出假定。为了进行这一类型的分析，根据那些熟悉这一流程的人员所做的假定，把没有风险管理程序情况下儿童被拐卖的可能性同具有这一程序时儿童被拐卖的可能性相对比。风险管理程序的成本可能被计为一项额外的直接支出。为了保持评估的完整性，该中心必须证明的是一次拐卖的成本——根据人类生命的价值来估计一次拐卖行动的成本。当了解这一情况时，采用投资回报率方法来测定风险管理程序在经济上是恰当的。在一些人看来，这似乎是荒唐可笑的，投入多少资金用来防止拐卖事宜或者甚至是儿童的死亡都是不为过的。然而，企业有它们能够支付并且愿意支付的限额。

同许多无形评估因素一样，这一种因素会产生其他一些因素。例如，生命的逝去不仅给家庭造成了伤痛和损失，也降低了企业精神甚至有时玷污企业形象。例如，当不安全的生产条件生产导致员工死亡时，英国石油公司的股票价格暴跌。在一个石油平台爆炸后，投资者们变得警惕，开始抛售股份。显然这是一个形象问题，它让投资者受到惊吓。一个受到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



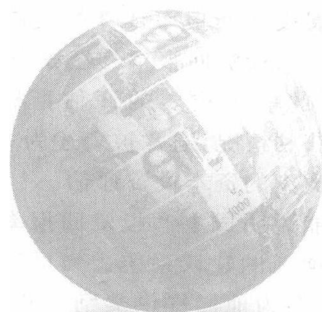
损坏的公共形象是一个“昂贵”的无形评估因素，它也能产生其他的经济影响。

总而言之，人类生命被认为是一个无形评估因素，主要是因为为生命设定价值是困难的。然而，人类生命的价值能被估值，而且人类生命正在被估值，在将来它更可能被作为有形因素来进行评估。

小结

你可以看到这幅画面吗？无形评估因素对反映一个项目的成功是至关重要的，它们是整体评估过程的一个重要组成部分。我们应当确定、开发、审查并监督评估与项目相联系的无形评估因素。总之，它们给项目报告增添了一个独一无二的评估层面，因为大多数项目，都会包括无形的变量。尽管本章详细说明了五种常见的无形评估因素，但遗憾的是讲述的仍然不全面。无形评估因素的范围实际上是无止境的。现在既然已经确定了无形评估因素，那么我们必须获得成本，这样才能计算投资回报率。下一章我们会讲述成本问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十一章

项目成本和投资回报率的计算

本章研究项目成本和投资回报率的计算。我们应当获取的详细的成本，可以通过一些方法来确定。本章阐述的一个主要挑战是决定应当获取或者评估哪些成本。对大型项目来说，一些成本是隐藏的，几乎从不计算。这里所要阐述的谨慎的方法是计算所有的成本，包括直接成本和间接成本。我们要采用项目利润和项目成本数据信息来计算投资回报率。本章研究的主要对象包括在计算和理解投资回报率中的不同的技术方法、流程和问题。

为什么要计算项目成本和投资回报率

监控成本的一个主要原因是要为项目制定预算。大多数项目的初始成本通常是在投标流程中估计出来的，而且通常依据的是以前的项目经验。清晰地认识成本以便用它们来测算项目预算的唯一方法是将成本进行分类，并跟踪它们，本章后面会有阐述。

组织机构应当持续不断地通过监控成本来控制开支，把项目开支控制在预算范围之内。监控成本活动不仅反映了支出的状态，而且也让支出有了可预见性，鼓励整个项目团队要合理地支出。我们以一种持续不断的形式来监控成本比试图再重新组织活动以获取成本更容易、更精确、更有效。分类精确地记录成本能够为将来理解和预测项目成本建立一个数据库。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



监督项目成本是开展投资回报率计算的关键一步，因为项目成本是投资回报率公式中的分母。投资回报率已经成为为许多投资方包括客户和高级管理者们所需要的一个重要的评估指标。它是评估的最终层级——表明项目的实际获利情况，通常被表述为一个百分比，根据同样的公式我们也可用作其他类型的资本投资评估。

一个简要的例子就能说明成本和投资回报率的重要性。比如，在一家大型电力企业实施一项新的建议系统。当员工提交的建议得到实施，并带来成本节约时，企业会为他们提供奖励。开展这个项目的目的是降低这家企业的生产成本。随着项目的开展，项目领导通过反馈来确保员工把建议系统理解为公正的、公平的、有动力的和富有挑战性的。在第 2 层级，他们评估学习信息以确保员工理解如何把自己的建议书面化以及如何和何时才能得到奖励。第 3 层级是真正给予奖励的参考，企业的目标是参与者中 10% 的人员能获得奖励。第 4 层级是计算真正的利润。在这一案例中，在两年的时间里，该企业获得了或者说节省了 150 万美元。

在大多数企业中，评估就会在此戛然而止。项目似乎是成功的，因为 4 个层级的目标都达到了。举杯庆祝！然而，同时期项目的成本总计 200 万美元。因此，这家电力企业花费了 200 万美元的投入获得了 150 万美元的利润。这是一个负的投资回报率，如果不进行最后的测算——计算投资回报率——的话，人们就不会意识到这一问题（顺便说一下，负的投资回报率可能为一些管理者所接受。毕竟，这家电力企业的无形评估因素——承诺、员工敬业度、所有权、团队合作和交流——显著增加了。然而，目标如果是正的投资回报率，那么这一系统就没有达到这一目标，主要是因为管理成本太高）。

主要成本问题

监控成本的第一步是要定义和表述与成本控制相关的问题。有几条原则适用于列示成本，其中，一致性和标准化是必需的。我们需要遵循的指导原则如下：

- 监督所有的成本，即使不需要它们；
- 成本必须是实际的和合理的；
- 成本不会是精确的，估计值就可以；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 揭示所有的成本。

本部分后面的内容，会详细地说明其他的主要问题。

全部成本

因为计算投资回报率的方法是一种谨慎的方法，所以应当包括全部的成本。采用这一方法，我们能够确认的、与特定项目相联系的所有成本（直接的和间接的）都会被包括在内。这一道理很简单：对于分母，当有疑问时，就把它包括在内（例如，如果对关于一项成本是否应当被包括在内有疑问，那就把它包括在内，即使计算企业成本的指导原则不需要它）。投资回报率被计算并报告给目标受众，当需要时，流程应当经受住最缜密的检验以确保它的可信度。满足这一测验的唯一方法是包括所有的成本。当然，从一个现实的观点来看，如果管理者坚持不采用某种成本的话，那么就不要包括它或者以一种替代的方式来报告它。

报告了成本，却没有利润值

因为很容易收集成本，所以我们可以以许多种方法来向管理层表述它们，例如，以项目总成本、每天的成本、每位参与者的成本等形式。这些可能有助于效率对比，但是如果在表述它们的时候不确定相应的利润的话，就可能会遇到问题。当多数管理者审查项目成本时，会提出一个逻辑问题："从项目中得到了多少利润？"这是管理者的一个典型的反应，尤其是当成本被认为是很高的时候。

遗憾的是，许多企业陷入了这一陷阱。例如，在一家企业，与一项大型改造项目相关的所有成本被制成表格并报送给高级管理团队。从一名管理者的角度来看，总数超过了项目的预算，管理小组的直接反应就是要求看到一份能从整个改造项目中获得的利润的总结。然而，结论是从项目中获得的利润几乎很少。因而，将来类似项目的预算一定会锐减。虽然这可能是一个极端的例子，但它表明了仅仅表述公式的一半（成本）是危险的。因此，一些企业已经实行了一项政策，不能提供成本数据信息，除非能获得利润值并且要同成本一起进行陈述——即使利润是主观的、无形的，这也有助于维持两元素之间的平衡。

开发和采用成本指导原则

当评估多个项目时，以指导原则的形式对评估者或者实施监控并报

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



告成本的其他人详细说明这一指导原则和政策可能是有益的。成本指导原则专门详细地说明了哪些成本类别被包括在项目中，如何获得、分析和报告这些成本。在一家大型综合企业里，成本指导原则可以是一页简单的内容，也可以是上百页的文件。越简单的方法越好。当指导原则完全制定好时，成本指导原则应当接受财务和会计人员的审查。在收集、监控和报告成本时，最终的文件具有一种指导力量。当计算和报告投资回报率时，以总结或者表格形式来阐明成本，成本指导原则通常被写入脚注或者被列入附录中。

成本来源

有时候，首先考虑项目成本的来源是有益的。表 11-1 阐述了四类主要的成本来源。项目团队的费用和开支是成本的主要部分，它们通常被放在费用和开支的次级目录。第二个主要的成本来源是与支持项目的供应商或者供给者相关的开支——各种各样的开支，例如，咨询费或者顾问费。第三个主要的成本来源是客户方产生的开支——直接成本和间接成本。在许多项目中，虽然没有明确这些成本，但是它们仍然是项目成本的一部分。最后一个成本来源包括其他三个来源没有包括的开支。这些开支包括为设备和项目需要的服务所支付的成本。财务和会计记录应当跟踪并反映这些不同来源的成本，本章阐述的这一流程有助于跟踪这些成本。

表 11-1　项目成本来源

成本来源	成本报告问题
项目团队费用和开支	• 成本通常是精确的。 • 可变开支通常被低估。
供应商/供给者相关的开支	• 成本通常是精确的。 • 可变开支通常被低估。
直接成本和间接成本	• 直接开支通常没有全部包括。 • 间接开支很少被包括在成本里。
为设备、服务支付的成本	• 有时候被低估。 • 可能缺少说明。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分摊成本

通常，人们会获取与一个项目相关的所有成本，并把它们记为这个项目的开支。然而，一些成本要在一个较长的时期内进行分摊。采购设备、开发软件、建造设施都是重大的开支，使用寿命可能超过这一项目的寿命。因而，这些成本的一部分应当被分摊到这一项目中。在一种谨慎的方法中，项目的预期寿命是固定的。一些企业有时对一项简单项目假定一年的运行期，有时也可能考虑三年或五年是适当的。如果对这一计算中要采用的具体的时间周期有疑问的话，我们应当咨询财务和会计人员，或者应当提出并遵循适当的指导原则。

员工福利

员工的时间是有价值的，当一个项目需要投入时间时，那些时间的成本应当全部包括在项目成本之内，即全部得到补偿，包括员工福利。在企业里，这一数字通常是非常明确的，它经常被用于其他的成本计算公式里。它表示所有员工福利的成本（员工福利占其工资的一定比例）。在一些企业中，这一比例值高达 50%～60%；在其他的企业中，它可能低为 25%～30%；美国的平均比例值为 38%。

表 11-2　项目成本类别

成本项目	分摊	开支
初始分析和评估成本		√
开发解决方案成本		√
获得解决方案成本		√
实施成本		
项目团队的工资/福利成本		√
合作方的工资/福利成本		√
参与者的工资/福利成本		√
项目材料成本		√
硬件/软件成本	√	
交通/住宿/餐饮成本		√
设备的使用成本		√
资本支出成本	√	
维持和监控成本		√
管理方面的支持和日常支出成本	√	
评估和报告成本		√

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要包括的具体成本

表 11-2 说明了所建议包括的全部成本，它是估计项目成本的一种谨慎的方法。持续获得所有这些成本是必需的，将这些成本实现标准化可以增加这些信息的可信度。这一部分会介绍每一个类别的成本。

初始分析和评估的成本

最易低估的一项活动就是确定初始分析和评估的成本——主要针对项目的需求。在一项综合项目中，初始分析和评估的成本包括收集数据信息、解决问题、评估和分析等环节。在一些项目中，这一成本近乎为零，因为项目没有进行初始的需求评估就开始实施了。然而，随着将来越来越多的负责人关注需求评估和分析，这一成本将会成为一项重要成本。

开发解决方案的成本

同样重要的是开发解决方案的成本。这些成本包括设计和开发采购与项目直接相关的物资、技术和其他材料所花费的成本。需求评估成本、设计和开发成本通常被作为项目的开支。然而，如果这一解决方案可以被用于其他项目时，那么这一成本可以进行分摊。

获得解决方案的成本

获得解决方案的成本指的是，一些项目领导从其他来源处购买解决方案，以供直接使用或者改变形式后再使用。这些解决方案的成本包括采购价格、相关材料的使用和许可费用。一些项目既有获得解决方案的成本也有开发解决方案的成本。如果获得的解决方案能在其他项目中使用，那么这一成本可以进行分摊。

实施的成本

项目最大的一部分成本是与实施相关的成本。时间（工资和福利）、交通、参与者的其他开支都应当被包括在内。我们可以根据相应的工作分类，来设定平均或者中间工资水平以估计这些成本。当一个项目的目标是计算投资回报率时，参与者可以以一种更可信的方式提供他们的工资数据信息。项目材料，例如，专业期刊、说明、参考指南、案例研究、调查和参与者的参考书，都应当包括在实施成本中。此外，还应包括许可费、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

使用费和版税，辅助性的硬件、软件和影像材料也应当包括在内。

实施的成本还应当包括项目所需要的设备的使用成本。对于召开外部会议，这一成本指的是会议中心、饭店或者汽车旅馆的直接租赁费用。如果会议是在室内进行的，那么会议室的租赁费用也是企业的一项成本，应当估计并包括在内——在其他的成本报告中包括设备费用的现象并不常见。如果为这个项目购买了一项设备或者建造了一栋大楼，那么这一成本要作为一项资本支出计算在内，但是可以进分摊。当采购了大型硬件和软件设备时，如果它们被认为是资本支出，那么我们就可以采用同样的处理方法。

维持和监控的成本

维持和监控的成本包括需要维持项目、操作项目所需要的常规开支。它们是正在进行中的开支，用于保证继续开展新的项目解决方案。它们可能包括员工开支和额外的开支，对一些项目来说这些可能是非常重要的。

管理方面的支持成本和日常开支

管理方面的支持成本和日常开支包括不直接计入项目成本的额外费用——在上面的计算中没有考虑到的任何项目成本。典型的内容包括管理成本、通信开支、办公开支、客户管理者的工资和其他的固定成本。通常，我们应按照某种谨慎方法分配估计值的形式来进行说明。

评估和报告的成本

总的评估和报告的成本包括了全部成本。在评估和报告成本的支持下的活动包括开发评估策略、设计说明、收集数据信息、分析数据信息、准备报告和交流结果。成本类别包括时间、材料、采购工具、调查和咨询费用。

成本分类

我们可以按照两种基本方式对项目成本进行分类。一类是对支出有说明的，例如，劳动力、材料或者交通方面的支出等，这些是支出账户分类，同多数账户系统是一致的。另一类成本分类方法是采用项目步骤的类别，例如，初始分析、开发、实施、维持、日常开支和评估。一种有效的系统是根据这些账户的描述信息通过账户类别来监控成本的，但是同时也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



采用综合的成本方法。许多系统缺乏第二个步骤——分组。尽管第一组完全说明了总的项目成本，但是它不能提供可以与其他项目相对比的信息以及在哪些领域花费的成本可能过多等信息。

投资回报率计算

对项目来讲，术语“投资回报率”有时会被误用，但有时则是故意错误地使用。在误用的情况下，投资回报率有非常广泛的定义方法，其中的利润包括项目获取的任何利润。通常情况下，投资回报率是一个模糊的概念，它甚至包括了与项目相关的主观数据信息。在本书中，投资回报率的定义较为精确，它通过将项目成本与利润相对比，体现了项目的一种实际价值。两种最常见的评估方法是收益成本率(BCR)方法和投资回报率方法。两种方法同时又阐述了计算投资回报率的其他方法。

本章阐述的公式采用的是年度利润，因而对于短期项目来说，第一年的投资效果是可以计算的。在许多企业中，采用年度利润正在成为计算投资回报率的一种可接受的实践方法。这种方法是计算投资回报率的一种谨慎的方法，因为许多短期项目在第二年或者第三年有了增值。对于长期项目来说，应当采用更长的时间框架。例如，项目的投资回报率分析包括主要软件采购，它应当采用五年的时间期限。然而，对于只花费几周时间进行实施的短期项目(例如，领导力发展项目)，采用第一年的利润是适当的。

在选择评估投资回报率的方法时，我们应当同目标受众就采用的公式和采纳的想法进行交流。这有助于防止围绕如何得到投资回报率的问题产生误解和混淆。尽管本章描述了几种方法，但其中两种是首选方法：收益成本率法和基本的投资回报率法。下面介绍这两种方法。

收益成本率法

评估项目价值的传统方法是计算收益与成本的比率。这一方法即用项目收益除以项目成本，是一个简单的比率。公式为：

$$收益成本率(BCR)=\frac{项目收益}{项目成本}$$

在这一简单公式中，BCR 是指项目的年度收益同项目成本的对比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值。BCR 是 1，即指收益等于成本；BCR 是 2，通常写为 2∶1 的形式，说明投资在项目上的 1 美元，可以获得 2 美元的收益。一家电力天然气企业为管理者和监督员实施了一项行为修正项目。在随后的评估中，采用了行为计划和业务绩效监控来获取收益信息。第一年的项目收益为 1 077 750 美元。总的来说，全部实施成本是 215 500 美元。因此，这一比率为 BCR＝1 077 750/215 500＝5∶1

投资于该项目 1 美元，都可以获得 5 美元的收益。

投资回报率法

或许评估项目投资的最适当的方法是项目利润除以成本。这是传统的财务上的投资回报率公式，它同 BCR 直接相关。投资回报率通常被表述为一个百分数，公式为：

$$ROI=\frac{\text{项目利润}}{\text{项目成本}}\times 100\%$$

项目利润是项目收益减去成本。计算投资回报率的另外一种方法是用 BCR 减 1，所得结果乘以 100%，得到投资回报率百分数。例如，BCR 为 2.45 等于投资回报率为 145%（1.45×100%）。对于资本投资来说，这一公式同样重要。

在此举一个例子来说明如何计算投资回报率。Magnavox 电子系统公司参与了一个项目，该项目集中对入门级电子和机械装配员工开展语言和技能培训。该项目的结果是令人印象深刻的。仅由劳动生产率和质量提高所获得的年收益就为 321 600 美元。项目全部成本加起来仅仅是 38 233 美元。因此，投资回报率是：

$$ROI=\frac{321\ 600-38\ 233}{38\ 233}\times 100\%=741\%$$

投资 1 美元，在收回了此项咨询项目的成本后，Magnavox 电子系统公司获利 7.41 美元。

投资工厂、设备、子公司或者其他主要项目时，人们通常不采用收益成本率方法进行评估。采用投资回报率公式来计算项目投资的回报，可以让这些投资同其他的也采用这一公式和相似理念进行评估的投资行为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



进行比较。投资回报率的计算易于为主要管理者和财务管理者所理解，他们经常参与投资并计算其投资回报率。

利润

我们可以通过增加产品或服务的销售量或者节约成本来为企业创造利润。实际上，相对于增加利润来说，有更多节约成本的机会。当提高了劳动生产率、产品质量、生产周期或者减少了实际成本时，我们就能实现节约成本的目的。回顾近 500 个案例分析，其中大多数企业都热衷于节约成本。约有 85％的分析基于产出、质量、效率、时间或者各种各样的软数据信息评估因素的提升，以实现节约成本获得利润的目的。其他的则是基于增加销售量获得利润，对非营利机构和公共部门来说，节约成本是非常重要的，此种情况下获得利润的机会是很多的。大多数项目直接与节约成本相联系，我们可以在这种背景下获得投资回报。

在一个企业内部应当持续采用上述公式。背离或者误用这一公式不仅仅会在使用者之间，而且也会在财务和会计人员之间造成混淆。首席财务官、财务人员和会计人员应当参与计算投资回报率。首席财务官所使用和期望的那些财务术语，员工也同样可以使用。没有这些人员的支持、参与和认同，大规模采用投资回报率方法是不可能的。

表 11-3　误用的财务术语

术语	误用	首席财务官定义
ROI	信息回报率	投资回报率
	智力回报率	
ROE	期望回报率	股本回报率
	活动回报率	
ROA	预期回报率	资产回报率
ROCE	客户期望回报率	已动用资本回报率
ROP	人力资源回报率	
ROR	资源回报率	
ROT	技术回报率	
ROW	网络回报率	
ROM	市场回报率	
ROO	目标回报率	
ROQ	质量回报率	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 11-3 说明了项目中误用财务术语的情况。一些术语，例如，智力回报率(或者信息回报率)，缩写为 ROI，经常却让首席财务官混淆不清，因为首席财务官认为 ROI 是指投资回报率。有时候采用期望回报率(ROE)、预期回报率(ROA)和客户期望回报率(ROCE)，也会让首席财务官混淆不清，因为他们认为这些缩写分别代表股本回报率、资产回报率、已动用资本回报率。在计算项目利润时，采用这些术语也会让人混淆并且可能失去财务和会计人员的理解和支持。其他的术语，例如，人力资源回报率、资源回报率、技术回报率和网络回报率通常在财务计算的使用中不具有连续性。因此，我们要坚持的底线是：不要让首席财务官混淆。当计算项目的利润时，把首席财务官作为一名支持者，使用相同的术语、流程和理念。

投资回报率目标

在实施一项研究之前，我们就应当进行详细的投资回报率的评估。尽管不存在受到广泛接受的标准，但我们可以采用四种策略为项目的投资回报率建立最小的期望需求。第一种策略是用于与投资的资本开支——例如，设备、设施和新公司——确定相同的利润来计算投资回报率。对于北美、西欧和大多数亚太地区，包括澳大利亚和新西兰等国来说，资本成本是很低的，内部的最低预期资本回报率通常在 15%～20% 之间。因此，采用这一策略，企业可以用同其他投资所期望获得的相同的利润来为这个项目设定预期资本回报率。

第二种策略是采用投资回报率减去超过其他类型投资所期望的比例。原理是项目的投资回报率计算方法相对来说是新的，通常包括主观的投入(估计)。因此，我们需要或者建议制定更高的标准。

第三种策略是在收支平衡点设定投资回报率价值。投资回报率为 0 是指收支平衡；这等同于 BCR 为 1。当目标是仅仅要重获项目成本数据信息时，我们可以采用这种方法。这是许多公共部门的投资回报率目标，项目所有无形评估因素的价值，不被转化为货币价值。因此，一个企业根据不打算从某一特定项目中获得利润这一目标，可采用收支平衡点来计算投资回报率。

第四种策略，通常被推荐使用，是让客户或者项目负责人设定最低的可以接受的投资回报率。在这种情况下，由发起、赞同、赞助或者支持这个项目的人员设定可以接受的投资回报率。几乎每个项目都有一个主要负责人，而且他可能愿意限定一个可以接受的利润。这就把财务回报期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



望值同负责人期望值直接联系起来了。

其他的投资回报率评估因素

除了传统的投资回报率公式以外，有时，人们也会利用几种其他的评估因素来评估投资回报率。这些评估因素主要用来评估其他的财务评估因素，但有时也用于项目评估。

投资回收期(收支平衡分析)

投资回收期通常被用于评估资本开支。它是指以项目利润抵偿全部投资所需要的时间。

为了说明这一计算方法，我们假定项目的初始成本为 100 000 美元，项目的寿命为 3 年。期望从项目中获得的年利润为 40 000 美元。因此，投资回收期为：

$$投资回收期=\frac{总投资额}{年利润}=\frac{100\ 000}{40\ 000}=2.5(年)$$

项目在 2.5 年内就可以“收回”初始投资。

投资回收期方法应用起来很简单，但是其局限性在于忽视了货币的时间价值，因此，它在评估项目投资中的应用并不广泛。

现金流折现估值

现金流折现估值(Discounted Cash Flow，简称 DCF，属于绝对估值法，是将一项资产在未来所能产生的利润根据合理的折现率折现，得到该项资产在目前的价值，如果折现后的价值高于资产当前的价格，则表示有利可图，可以买入；如果折现后的价值低于当前的价格，则说明高估了当前价格，需回避或卖出——译者注)是评估投资机会的一种方法，它给投资流程的时间设定了价值。该方法假定今天获得的 1 美元比一年后获得的 1 美元的价值高，这一假定基于投资这 1 美元可能获得的累积利润。

采用现金流折现估值理念有几种方法可以用来评估投资行为。最常用的方法是投资净现值法。每年的利润同投资所需的现金流量相比。根据选定的利息率，期望的年利润进行折现，现金流量也按照这一利息率进行折现。如果利润的现值超过支出的现值，并经过共同的利息率进行折

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现后，这一投资通常被管理者们认为是可以接受的。现金流折现估值方法比排序投资更有优势，但是它的计算可能比较困难。同时，也是很主观的。

内部利润率

内部利润率方法是用来测定让现金流的现值等于零时的利息率。内部利润率考虑货币的时间价值，而且不受项目规模的影响。它可以被用来对可选方案进行排序，当确定了最低利润率时，我们可以根据它作出同意或不同意的决定。内部利润率的主要缺点在于它假定所有的利润以相同的内部利润率进行再投资。这可能使得一项投资替代方案看起来比实际有更高或更低的利润率。实际上，内部利润率很少被用来评估项目投资。



投资回报率属于最后的评估层级，它将成本同利润进行对比。成本是非常重要的，因此，全部成本应当包括在投资回报率的计算中。从一个实际的观点来看，一些成本是可以选择的——它取决于企业的指导原则和企业文化。然而，严格的投资回报率计算应当包括所有的成本，即使这些成本超过了企业政策的要求。在收集了利润数据信息之后，项目成本被制成表格形式，计算投资回报率会更容易。把这一价值用正确的公式表示出来是最后一步。本章阐述了计算利润的两种方法：投资回报率公式和收益成本率方法。每种方法都有其优点和缺点。此外，本章还对投资回报率的一些替代方法也进行了简要介绍。

现在这一流程已经完全讲完，下一章将详细说明如何评估项目的价值，包括项目的投资回报率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十二章

案　　例

关于何时计算投资回报率这一问题，有时候会令很多人感到困惑。前面的章节所阐述的传统方法是根据项目实施之后所获得的业务效果数据信息来预测投资回报率的。本章阐述了投资回报率可以在较早的阶段进行预测——甚至是在项目实施之前。

为什么要预测投资回报率

尽管根据项目实施之后所获得的数据信息来计算投资回报率是最精确的，但是有时候在项目开始之前或者在最终结果被制成表格之前得知预测结果也是很重要的。通常，有几个重要的问题驱使我们在项目完成之前，甚至是项目实施之前作出预测。

项目成本高

对一些成本高的项目来说，作出预测是十分有必要的。在这种情况下，直到分析项目得出潜在的投资回报率之后，再实施项目才是最适当的。例如，如果需要投入巨大的力量设计、开发和实施项目，但客户可能不想消耗资源时，那么我们要对其进行引导测试确定能否得到正的投资回报率。另外一个例子，开展一个项目，需要购买一批昂贵的设备。在购买之前，我们可能需要计算投资回报率，以确保项目所能获得的利润超过设备和实施的购买成本。开展一项更低调、成本更低的引导实验可能有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



益的，但是在项目实施之前计算投资回报率仍然是很重要的，在预测出投资回报率之后，可能会让一些客户的立场更加坚定。

高风险和不确定性

负责人想尽可能多地排除项目的不确定性，并根据可以获得的最佳数据信息采取行动。有时候，这种想法会驱使我们要预测一个项目的投资回报率——甚至是在投入资源进行设计和实施项目之前。在实践中，一些项目往往存在着高风险，这些风险可能代表着重要的起点，它们可以让一家企业崛起，也可以让一家企业破产。在这种情况下，决策者必须要获得最理想的项目数据信息——这其中通常要包括预测的投资回报率。

例如，一家大型饭店连锁店因存有种族歧视而声誉受损，也招致许多官司并导致公共关系的恶化。该企业实施了一项大型项目来拯救自身——改变企业形象、态度和行为。因为该项目具有高风险性和重要性，所以管理者要求在开展这一项目之前作出预测。他们不仅需要知道这一大型项目是否物有所值，也需要知道项目带来的具体改变是什么，怎样详细地开展这一项目。这便要求管理者对项目作出综合预测——包括对投资回报率的预测。

项目结束后的对比

预测投资回报率的一个重要原因是要看到在项目实施之后的分析审查中，预测是如何很好地实现的。无论何时，我们都应采取一个适于收集项目成功数据信息的计划，将实际结果同项目实施之前的预期进行对比都是很有帮助的。理想的情况是，预测的投资回报率同实际的投资回报率有一个明确的关系——至少在调整之后，由一个可以推导出另一个。预测通常是一个成本不高的流程，因为它包括估计和假定。如果预测结果成为了项目实施之后，分析流程的一个可信的预测指标，那么预测的投资回报率可能会替代实际的投资回报率。这会节省项目实施之后，进行项目分析的开支。

对投资回报率的要求

现在一个更常见的情况是，组织机构比以前更加要求在实施大型项目之前，要有一个预测的投资回报率。例如，一家企业要求任何预算超过50万美元的项目，在获准实施之前都要有一个预测的投资回报率，甚至一些政府部门颁布相关法规，要求对项目进行预测。随着这一要求的日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

益增多，正规的政策和法律法规成为进行投资回报率预测的重要原因。

总的来说，这些原因让更多的企业进行投资回报率预测，以便让它们的负责人对项目的预期利润有一个估计。

预测的折中

我们可以在不同的时间，采用不同层级的数据信息来计算投资回报率。遗憾的是，获得预测的投资回报率的容易程度、便利性和成本同结果的正确性和可信度之间存在着折中关系。正如表 12-1 所示，在一个项目中有 5 个不同的时间段可以预测投资回报率。该表也说明了预测投资回报率的时间与预测结果的可信度、正确性、成本和困难这些因素之间的关系。

表 12-1　预测投资回报率的时间与结果的关系

投资回报率相关数据信息	时间	可信度	正确性	预测成本	困难
1. 项目实施之前的数据信息	项目实施之前	不太可信	不太可信	低	不困难
2. 反馈数据信息	项目实施之中	↓	↓	↓	↓
3. 学习数据信息	项目实施之中				
4. 实施数据信息	项目实施之中				
5. 效果数据信息	项目实施之后	非常可信	非常可信	高	非常困难

• 项目实施之前的数据信息。我们可以采用评估项目业务效果的评估的方法来进行预测。这一方法缺乏可信度和正确性，但是它是成本最低、最易于计算的方法。由于在项目实施之前进行预测是很重要的，所以本书详细说明了这个问题。

• 反馈数据信息。用于计算预期效果，包括投资回报率。在这种情况下，参与者期望随着项目实施能获得效果链和具体的业务评估数据信息。这些是在项目实施后完成的。缺乏所需要的可信度和正确性。然而，这种方法易于完成并且成本低。

• 学习数据信息。在有重要学习因素的项目里，学习数据信息可以被用来预测投资回报率。仅当正式的测试表明在测试分数和其后的业务绩效之间有关联时，这一方法才是适用的。当获得这种关联时（它通常被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



用于证实测验)，测验数据信息可以被用来预测其后的绩效情况。然后，绩效可以被转化为货币价值，最后再预测投资回报率。它作为一种预测工具的可能性较小。

• 实施数据信息。当技巧或者知识的使用频率变得非常关键时，我们可以采用一种叫做效用分析的理念将这些技巧或者知识的实施转化为利润。在正在培养能力人们把精力用于提高能力的情况下，它是特别有帮助的。但是在大多数项目中，它的应用都是有限的。

• 效果数据信息。最终，投资回报率可以通过把业务效果数据信息转化为货币价值，再同项目成本作比较而得出。这不是预测，而是一个项目实施之后进行的评估——本书中其他投资回报率计算方法的基础。这是一种推荐使用的方法，但是因为存有上面列示的压力，所以在其他时间，结合其他层级的数据信息检查投资回报率计算值，有时候也是必要的。

本章详细讨论了项目实施之前，投资回报率的预测和基于反馈数据信息的投资回报率的预测。同时，也简要讨论了通过学习数据信息和实施数据信息进行投资回报率预测的方法。

项目实施之前的投资回报率预测

或许让负责人确信一个项目是有益的，最有用的一种方法就是预测项目的投资回报率。除了必须同项目成本一起估计效果的范围之外，这一流程同项目实施之后的分析类似。

基本模式

图 12-1 表明了获取开展项目预测所需要的数据信息的模型，它是第二章所阐述的项目实施之后的投资回报率方法模型的一个修改版。数据信息的收集较为简单，我们可以采用访谈、专题小组或者专家调查等方法。

这一模型说明我们没有必要按照项目实施之后的模型来分析项目效果。我们要向提供数据信息的人员询问下述问题："多少效果评估值的变化是由于这个项目而产生的?"这一问题将评估值的变化，直接同项目联系起来；因此，不需要进行分析。这种方法使得流程比评估模型更为简单，因为评估模型总是要求分析项目的业务效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

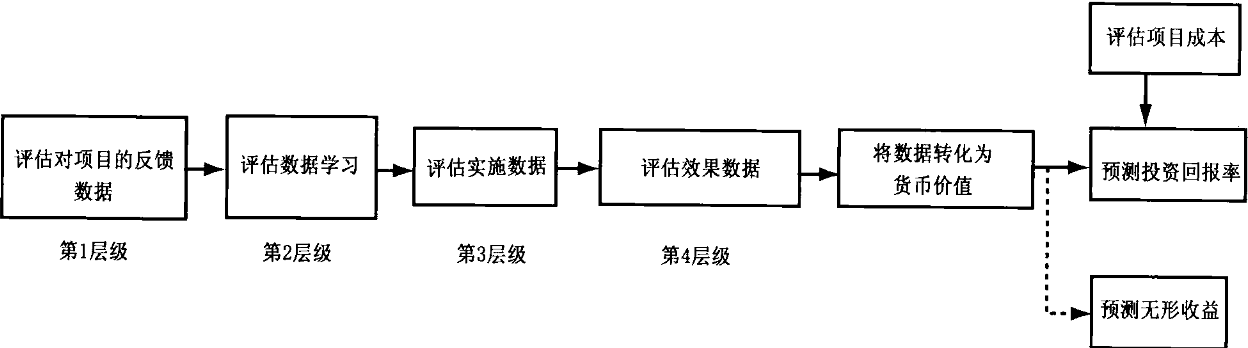


图12-1 项目实施之前的预测模型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



采用有限的技术方法将数据信息转化为利润是简单明了的。设定标准价值或者找到一位专家来进行评估是常规的做法。在预测阶段分析、数据库是不太采用的替代方法。

评估项目成本应当是一个容易的步骤，因为评估依赖于以前类似的项目，然后可以再考虑关于项目的一些合理假定，因此，评估项目成本应该是比较容易的事情。我们要想获得项目的全部成本，应当在过程中包括所有的成本类别。

预期的无形数据在预测中仅仅是推算出来的，但是它能成为除了那些包括在投资回报率计算中的评估因素之外的、可能受到影响的评估因素的可信的指示器。在这一点上，假定这些评估因素不会被转化为货币价值。

计算投资回报率的公式同项目实施之后分析所采用的公式一样。数据信息转化所得的利润作为分子，项目的估计成本作为分母。项目的收益成本分析可以同投资回报率的计算一起进行。下面详细说明获得预测值的具体步骤。

预测投资回报率的基本步骤

利用专家获得一个可信的项目实施之前的投资回报率预测值，必须按照以下 18 个步骤开展：

1. 了解情况。参与预测和实施预测的人员必须对现在的情况有着清晰的认识。这是选择专家所必须遵守的条件。

2. 预测现在。有时候，开展一个项目是因为某一特定的业务效果评估值不尽如人意。然而，这种评估通常滞后于现在的情况——它们可能是根据几个月以前的数据信息得出的。并且，这些评估是根据动态的影响因素而得出的，这些动态的影响因素可能发生了巨大而迅速的变化。根据假定和现行趋势来估计现在的评估因素可能是有帮助的。尽管这看起来似乎有很大的工作量，但是它并不会给大多数专家带来新的工作量——他们通常关心现在的情况。例如，市场份额变化数据信息，通常是几个月前的。跟踪市场份额数据信息，关注其他引导市场份额变化的影响因素会有助于企业预测现在的情况。

3. 关注警告。依靠预测可以观察到警告标志。红色警示有时候与讨论中的评估因素相背，表明评估因素没有按照期望的方向或者不正确当的方向行进。这些警告通常会引起人们的关注，从而促使大家通过实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

施项目来改变这一情形。这些是情况可能会变糟的早期警告，进行预测时，必须把它们考虑进来。

4. 描述新流程、新项目或者新解决方案。必须向专家全面而清楚地描述项目，以便他们能完全理解要实施的项目的具体流程。这一描述应当包括项目的范围、参与者、实践步骤、项目重要性以及解决方案所必需的其他任何信息。

5. 设定具体目标。这些目标应当反映评估层级，应当包括反馈目标、学习目标、实施目标和效果目标。尽管设定这些目标可能是困难的，但它们被作为预先分析的一部分在第三章里有所阐述。目标对项目的效果提供了清晰的方向。相互联系的层级代表了项目实施所预期产生的效果链。

6. 评估参与者对项目有什么想法。在这一步，专家们试图理解参与者的反应——他们支持这一项目吗？他们会怎样支持这一项目呢？什么因素可能会让参与者成为项目的反对者？对这些问题的反馈信息是重要的，因为负面的反馈信息会导致项目的失败。

7. 评估参与者将会学习到什么。在某种程度上，每一个项目都会包括学习因素，专家们会评估可能产生什么样的学习需求。根据学习目标，专家们会定义当参与者进入项目时，会学习到什么，并进一步明确参与者在项目实施过程中必须获得或者提高的具体知识和技能等信息。

8. 预期参与者应当在项目中完成的任务。根据实施目标，专家们会预计随着项目的成功实施，参与者要完成什么任务。这一步骤详细说明了个人要采取的具体的行动、任务和流程。步骤6、7、8作为下一个步骤的基础，提供了重要的信息——评估业务效果数据信息的提升量。

9. 评估业务效果数据信息的提升量。这是一个重要步骤，其间产生的数据为财务预测所需。专家们会提供评估——以绝对数或者百分数的形式评估业务效果（评估的利润变量为 ΔP）。这里，正确性虽然重要，但同样重要的是要记住一种预测不仅仅是评估，而且它是根据在某一给定点所能获得的最佳数据信息而得出的。这是为什么要包括下一个步骤的原因。

10. 应用可信度评估。因为在前面步骤中获得的评估不是很精确，所以需要作出误差调整。要对步骤9中确定的业务效果作出可信度评估。要求专家说明他们对前面数据信息的可信度。置信水平被描述为一个百分数，0表示“毫无信任”，100%表示“确信”。

11. 把业务效果数据信息转化为货币价值。采用第九章阐述的一种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



或者多种方法，可以把数据信息转化为货币价值。如果效果评估是一种预期的提升——例如，对生产率来讲，那么结果就代表着多获得一单位的评估因素所获得的利润。如果效果评估是组织机构试图减少的评估因素——如停工期、错误或者抱怨，那么结果就代表企业由于一次事故要蒙受的损失。例如，不必要的员工流失的成本可能是每年员工工资的 1.5 倍。这一结果可以用字母 V 标出来。

12. 评估每种评估因素的年度效果。评估的年度效果是与项目直接相关的第一年的提升量。在公式中，被记为 $\Delta I=\Delta P\times V\times 12$（这里，$\Delta I=$利润的年变化值，$\Delta P=$效果评估的年度变化值，$V=$评估值）。如果评估值是以周计或者以月计，那么它必须转化为以年计。例如，每月可以防止 3 起损失时间的事故，那么节约时间总量为 36。

13. 对于使用寿命超过一年的项目，分析中要考虑第一年以后的时间。对于这些项目来说，应当反映随后年份里减少了的利润。项目的客户或者负责人应当提供减少量的一些信息以及为第二年、第三年和以后年份设定的利润。采取谨慎态度，尽可能采用最小数值，这是一个重要的方法。

14. 评估项目的全部成本。在这一步骤，采用第十一章所描述的全部成本类别，当把成本包括进投资回报率公式中时，将表示为 C。在计算过程中，应当包括所有的直接成本和间接成本。

15. 预测投资回报率。在标准投资回报率公式中，可采用项目总收益和评估的总成本，按照如下公式预测投资回报率：

$$ROI=\frac{\Delta I-C}{C}\times 100\%$$

16. 采用敏感性分析可得出潜在的投资回报率以及不同层级的提升量（ΔP）。当多种评估因素都在变化时，这一分析可以说明各种各样的结果和随后的投资回报率的预测值。这里，需要明确收支平衡点。

17. 确定潜在的无形评估因素。让那些最熟悉情况的人员根据他们从类似项目的经验中预测无形评估因素。记住，无形评估因素是那些不能转化为货币价值的收益，但是仍然有价值。

18. 谨慎地交流投资回报率和预期无形评估因素。目标受众必须清楚地认识到预测是根据几种假定（被清楚地定义）作出的，尽管它们是最可信的评估值，但它们也可能有一些错误。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

遵循这 18 个步骤，我们就可以预测投资回报率。

专家来源

当项目实施之后，有几种专家适合于评估效果数据信息的提升情况。理想的情况是，专家有在该企业里从事过类似项目的经验，这会有助于专家作出评估。专家们可能包括：

- 客户和/或负责人；
- 项目团队成员；
- 未来参与者；
- 内部主题专家；
- 外部专家；
- 拥护者（支持项目的人）；
- 财务和会计人员；
- 分析家；
- 主管和/或管理者；
- 客户。

总的来说，这些专家来源提供了一系列适当的方法，有助于评估提升的价值。因为评估过程可能会产生错误，所以当采用任何一种评估方法时，都要求专家提供其可信度。

选择适当的方法

确定专家以后，在计算投资回报率之前必须要阐述三个主要步骤。首先，必须从专家个人那里收集数据信息。如果专家数目较小（例如，每一专家组中选出一个人），那么进行一次简短的访谈就够了。其次，在访谈中，一定要避免有偏见，问题要清晰、简洁，但不能具有诱导性。最后，问题的目的是要获知将来可能发生什么和可能不会发生什么。如果采用专家小组，那么专题小组可能是适当的。如果专家数目庞大，那么采用问卷调查法可能是适当的。

当小组多种多样，而且是比较分散的时候，采用德尔福（Delphi）方法可能是适当的。德尔福方法是 20 世纪 50 年代，兰德公司（Rand Corporation）创立的，这一方法在许多领域被用于预测和作出决策。该方法最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



初被设计用来帮助专家获得更好的预测，不让他们之间相互交流——专家们原来是通过小组会议进行预测的。德尔福方法的特点是匿名性、不断重复性、对参与者反馈的可控性以及对反馈的总结性。匿名性可通过问卷调查法实现，让小组成员匿名地表达他们的判断和观点。在调查表的循环反馈过程中，调解人通知参与者匿名评论同事的观点。在一般情况下，这一反馈被表述为一种简单的统计总结（最终选用平均值或者中间值）。调解人可以把小组判断作为最后一轮统计的平均数。

在某些情况下，基准数据信息比较容易获得，它常被作为这一流程数据信息的一个来源。前期的成功研究也可能给这一项目提供重要的数据信息，其中可能包括采用许多搜索引擎来广泛地搜索的数据库。

转化为货币价值

专家预测的评估因素必须要转化为货币价值，项目需要一年、两年、三年或者更长时间，这要取决于项目的实质和范围。标准价值适用于许多评估因素。考虑到这些评估因素的重要性，一些人可能会为它们设定货币价质。如果不能，专家们通常会把这些数据信息转化为货币价值。为此，现存的记录或者数据库可能是适当的来源。另一个可选择的方法是询问投资方，或者上面列示的一些专家——来提供用于预测的信息。这一步是展现项目所致的利润的唯一方法。第九章更为详细地说明了这些技术方法。

估计项目成本

我们可以根据可以获得的最可信的信息，估计项目成本，并根据以前的项目经验作出评估。尽管成本是未知的，但可以把成本分成多种类别——这些类别代表着项目的功能性流程，有助于更深入地认识项目成本。我们还要注意，有些方面常常容易被忽视，比如，对项目分析、评估、评价和报告。我们要记住，如果没有恰当地处理好这些因素，会丢失项目的大部分利润。有了这些成本和利润，我们可以采用第十一章所阐述的计算方法进行预测。

案例研究：预测一个技术解决方案的投资回报率

国际金融集团（Global Financial Services，GFS）正在实施交流管理软件项目，目的是让企业的销售关系管理者能记录同客户的日常通信和交流信息。经过需求评估和初始分析，结果表明很多企业需要这个项目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个项目要包括进一步地细化、选择一个适当的软件，并经过适当的培训，企业才能运行这一软件。然而，在实施此项目和购买软件之前，需要预测投资回报率。按照前面所列示的步骤，得知会有 4 个业务效果评估因素因项目的实施而受到影响。

- 增加对现存客户的销售量；
- 减少因为错过期限、迟到的反馈和未能完成交易而带来的客户抱怨；
- 缩短客户问询和需求的反馈时间；
- 增加客户满意度。

该集团有几名人员投入精力检查潜在的问题。如果综合的客户交流管理是适当的，销售关系管理者应当会受惠于快速而高效的客户交流，并很容易进入客户数据库。此软件也应当提供建立日程和任务管理的功能。销售关系管理者应当会进一步受惠于嵌入式交流管理、日程共享，实际上此软件具有与互联网联接的功能。为了测定这 4 个评估因素的变化程度，所以我们需要从以下 6 个方面收集信息：

- 内部软件开发工程师，他们具有各种软件应用的专长，可以为每一个评估因素提供预期会产生的变化信息；
- 市场分析师，他们提供销售周期、客户需求和客户关心的问题等信息；
- 销售关系管理者，他们提供在软件正常使用的情况下，评估因素预期会产生变化的信息；
- 那些证实软件初始需求的分析师，他们提供补充数据信息；
- 负责人，他们提供预期从项目中获得的效果数据信息；
- 潜在供应商根据以往经验提供数据信息。

当这些数据信息都是基于评估时，它们与实际结果通常会有很大的不同。然而，国际金融集团对基于分析的预测比较感兴趣——尽管预测的准确性非常有限，但它可以通过最易于获得的专家意见来进一步加强——基于评估和其他信息作出的调整来评估其可信度。在讨论了数据信息的可获得性和将数据信息转化为货币价值的技术方法之后，得出如下结论：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



• 销售量的增加易于转化为货币价值，因为销售增量的平均收益可以直接转化为货币价值；

• 可以根据现在采用的内部收益来确定一次客户抱怨的成本，并为项目提供一个总体上能接受的成本；

• 在不能精确地确定客户反馈时间——这一评估因素的货币价值信息不易获得的情况下，把它作为一种无形评估因素；

• 对增加的客户满意度，不能获得一个总体上可以接受的货币价值量，因而客户满意效果数据信息被列为一种无形评估因素。

根据许多评估值，我们可以综合计算得出预期的投资回报率。总成本包括开发成本，购买材料、软件、设备，雇用调解员的费用和因学习、协调和评估活动而消耗的时间成本。而且，从项目总成本中可以推出一个预期投资回报率的范围。表 12-2 根据六位专家对两种评估因素的获利情况的评估，阐明了可能得出的结论——投资回报率在较低的 12%～180%之间。根据不同的情况，我们都可以得出收支平衡点。获得了这些信息，进一步作出决策就容易了：即使是最差的情形，投资回报率也是正的，预期最好的情况可以比最差的情况的投资回报率多出 10 倍。正如这一例子所阐述的，流程必须简单，必须采用可以获得的最可信的数据信息来源，迅速得出评估值。

表 12-2 不同结果的预期投资回报率值

专家	潜在的销售增加量	基础	潜在抱怨减少量（月减少量）	基础	预期投资回报率	信用等级（最高级为 5 级；最低级为 1 级）
销售关系管理者	3.5%	销售机会	3	反馈时间较短	60%	3
区域管理者	4%	客户满意度	4	反馈时间较短	90%	4
市场分析师	3%	失去的机会	5	较快的反馈	120%	4

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续）

专家	潜在的销售增加量	基础	潜在抱怨减少量（月减少量）	基础	预期投资回报率	信用等级（最高级为5级；最低级为1级）
项目负责人	5%	客户服务	4	较快的反馈	77%	4
供应商	10%	客户忠诚度	12	较高的优先权	180%	2
信息技术分析师	2%	客户关系	3	更迅速的反馈	12%	2

采用实验项目进行预测

因为项目实施之前的预测有潜在的不确定性，因此，更好的方法是开展一项小型的实验项目，基于项目实施之后的数据信息来计算投资回报率。这包括如下步骤：

- 如以前的流程一样，设定第 1 层级、第 2 层级、第 3 层级和第 4 层级目标；
- 在小规模范围内实施项目，作为一个实验项目，不包括那些看起来很花哨但是起不到实质作用的因素（这会在不牺牲项目完整性的前提下，保持此项目的低成本）；
- 让一组或者多组能从项目中获得利益的人员，完全负责实施这个项目；
- 采用前面章节所列示的，在项目实施之后进行分析所采用的投资回报率方法模型，来计算投资回报率；
- 根据实验项目的结果，决定是否在整个组织机构内实施这个项目。可以采用本书所列的六个评估步骤来收集数据信息：反馈、学习、实施、效果、投资回报率和无形评估因素。

评估一个实验项目，只有当它获得的结果比预测投资回报率的风险

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



小时，才能准许完全实施。沃尔玛在美国 4 000 家连锁店中，全面实施之前采用这一方法来评估实验项目。沃尔玛采用 18～30 家商店作为试点小组，称其为“飞行队”，根据项目实施之后的 6 种数据信息类型（反馈、学习、实施、效果、投资回报率和无形评估因素），决定在系统内实施项目。

用反馈数据信息来预测投资回报率

当反馈信息包括项目实施数据信息时，这一数据信息最终可以用于预测投资回报率。我们可以通过提问的形式，来获得投资回报率信息，问题可以是关于参与者如何实施此项目以及他们期望获得什么结果。以一家大型制药企业计划的一个项目为例。该企业正在考虑为每位药品销售代表在各自的家里安装高速数字定购专线（DSL），认为这样会节约销售代表们同客户交流的时间。然而，药品销售代表对这个项目的反馈并不积极。销售代表们说他们的大部分网上工作都是在夜晚完成的，那时的网速并不成问题，而且即使是节约了时间，他们也不想再增加工作量或者花费更多的时间同客户进行交流。尽管项目的目标是好的，但是从预测的利润角度看，项目不会增加利润或者提升原有的评估因素。

数据信息收集

为了预测投资回报率，项目开始时，就要求参与者详细陈述他们计划怎样开展这个项目以及他们期望从项目中获得什么。要求参与者把他们计划获得的成就转化为货币价值并说明他们计算利润的依据。参与者能够根据他们提供的可信度来调整其评估值，以得出更可信的数据。然后，根据置信水平再进行调整。当把数据制成表格时，参与者用置信水平乘以每年的利润。这样会产生一种谨慎的评估值，可以用于数据分析。例如，一位参与者估计项目的利润是 10 000 美元，但是只有 50%的置信水平，在投资回报率计算中就采用 5 000 美元这一数值。

为了总结期望利润，我们要摒弃那些不完整的、不能使用的、极端的或者不现实的数据信息，然后，整合个人数据信息。

案例研究：用反馈信息预测投资回报率

采用一个真实案例来描述这一流程是最好不过的。全球项目建筑公司（Global Engineering and Construction，GEC）主要负责设计和建造大型系统的项目，比如，工厂、造纸厂和市政水处理系统。在全球项目建筑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司，安全总是一个重要问题，通常需要管理层予以更多的关注。为了提高项目的安全性能，该公司为参与项目的工程师和指挥者发起了一项安全提升项目。项目方案包括政策改变、加强审计和培训。这个项目关注安全领导、安全策划、安全检查、安全会议、事故调查、安全政策和程序、安全标准和员工的赔偿。人们期望安全工程师和指挥者（参加人员）能提升建筑项目的安全性能。在这个项目初期，参与者讨论和分析了公司的十几项安全性能评估因素，并完成了一项反馈性问卷调查，问卷调查研究了此项安全项目具体开展的行动计划，并估计了这些行动计划货币价值收益。此外，参与者解释了他们进行评估的依据，并对自己的评估设定了置信水平。表 12-3 列出了参与者提供的数据信息。25 位参与者中，只有 19 位提供了数据信息（经验说明，在这种类型的问卷调查中，50％～90％的参与者会提供有用的数据信息）。项目的评估成本，包括投身于这个项目的参与者的工资，共计 358 900 美元。

依据这一计划，参与者制定了具体的行动计划。作为分析的第一步，我们可以忽视极端数据信息（这是方法中的一项指导原则），例如，“百万”、“无限的”、“400 万美元”等，都被摒弃，每一个保留利润都乘以置信水平并加总。这种调整是减少评估主观性的一种方法。总的提升量为 990 125美元（约为 99 000 美元）。这个项目的投资回报率，在项目之初是：

$$\mathrm{ROI}=\frac{990\ 000-358\ 900}{35\ 890}\times 100\%=176\%$$

尽管这些项目收益是主观的，但它们却是项目参与者给出的结果，项目参与者们清楚地知道他们能够完成什么。随后的研究可以测定这组成员传达的真实结果。

表 12-3　用于预测投资回报率的第 1 层级数据信息

参与者号	估计利润（美元）	基础	置信水平	调整值（美元）
1	80 000	损失时间事件的减少	90％	72 000
2	91 200	职业安全与健康管理局报告的工伤损失	80％	72 960

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（续）

参与者号	估计利润（美元）	基础	置信水平	调整值（美元）
3	55 000	事故的减少	90%	49 500
4	10 000	紧急救治	70%	7 000
5	150 000	工伤事件损失的时间减少	95%	142 500
6	1 000 000	事故总成本	100%	—
7	74 800	对工人的赔偿	80%	59 840
8	7 500	职业安全与健康管理局传票	75%	5 625
9	50 000	事故的减少	75%	37 500
10	36 000	对工人的赔偿	80%	28 800
11	150 000	事故总成本的降低	90%	135 000
12	22 000	职业安全与健康管理局罚金/传票	70%	15 400
13	140 000	事故的减少	80%	112 000
14	4 000 000	安全总成本	95%	—
15	65 000	对工人的总赔偿额	50%	32 500
16	无限的	事故	100%	—
17	20 000	看医生	95%	19 000
18	45 000	工伤	90%	40 500
19	200 000	工伤损失的时间	80%	160 000
			总计	990 125

数据信息的采用

当预测投资回报率时，应当注意：这一预测的主观性很强，可能并不能反映出参与者接受这一结果的真实程度。对工作环境和项目背景的各种影响，能够提升或者阻碍完成绩效目标。在项目初期有较高的期望，但并不能保证会实现这些期望。在资料中经常会有项目失败的记载。

尽管这一流程是主观的，并且可能不可信，但是它的确有一些作用：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 如果评估在此停止，那么这种评估分析也能够使参与者更好地认识项目的价值——这要比利用典型的反馈数据信息更有利于认识项目的价值，因为反馈数据信息报告的是人们对于项目的态度和感受。负责人和管理者通常发现这一信息比一份“40%的项目参与者认为这个项目超过平均价值水平”的报告更有用。

• 这些数据信息是同种类型不同项目的对比依据(例如，安全项目)。如果一个项目预测投资回报率为300%，而另外一个项目预测投资回报率为30%，显然前一个项目更有效。前一个项目的参与者也会对实施这个项目更有信心。

• 收集关注项目业务效果的数据信息。收集数据信息有助于参与者应用他们正在学习的知识技能。当参与者预期结果并把结果转化为货币价值时，这一问题就变得清晰起来。即使预测遭到忽视，这项行动也是有成效的，因为它向参与者传递了重要的信息。

• 这一数据信息可以确保对追踪调查作出正确的评估。一位持怀疑态度的管理者可能会质疑这一数据信息，而这种质疑会被转化为支持开展追踪调查活动，以查明这一预测是否真实。了解这些结果是否会实现的唯一方法是在项目实施之后开展评估。

• 如果策划对项目开展追踪调查评估，那么项目实施之后的结果可以同投资回报率预测值相对比。这一对比是有意义的。如果两者之间有确定的关系，那么成本不高的预测可以被用于追踪调查评估。同时，当策划开展一项追踪调查评估时，参与者通常对他们的项目评估更为谨慎。

利用反馈数据信息预测投资回报率这一方法的应用范围日益扩大，一些企业依据这种类型的数据信息对投资回报率进行预测评估。例如，美联银行(Wachovia Bank)经常采用反馈数据信息预测投资回报率。尽管这一预测值可能是主观的，但是开展这一预测的确增加了利润——尤其是如果它是一项综合评估系统的组成部分的话。

采用学习数据信息预测投资回报率

测试一个项目中的技能和知识的变化是评估学习数据信息的常见方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



法。在许多种情况下，我们要求参与者证明他们在项目实施中获取的知识或者技能，他们的绩效情况要表述为具体的数值。当研究出这种类型的测试后，它肯定是可信的、有效的。因为测试应当反映项目的内容，成功的内容应当同提升的工作绩效相关。测试分数和随后的绩效之间的关系应当是显而易见的。这种关系被表述为一个相关系数，它是有关测试有效性的一种评估因素。

这种情况提供了采用有效测试结果和学习数据信息预测投资回报率的机会。当测试分数和绩效（产出）之间存在战略性的重要关系时，我们可以把绩效数据信息转化为货币价值，在项目实施过程中有可能采用测试分数来评估投资回报率。

当项目的重心全部在于开发学习解决方案时，最好采用这种方法。缺乏有效的测试会带来很多问题，因为这些工具不能用于预测真实的绩效情况——除非能确保它们的有效性。在对如何利用学习数据信息实施预测时，我们也可以使用其他的资源提供更为详细的信息。

采用实施数据信息预测投资回报率

尽管不像所要求的那么可信，但是我们可以根据项目实施团队的提高的能力或者提升的技能作出预测。这一流程采用效用分析法，例如，一家大型欧洲银行计划为其主管人员开展领导培训项目。银行管理者确定他们想开发的具体的能力。在投资 800 万欧元于此项目之前，高级管理团队希望了解这个项目的增值情况。项目团队采用效用分析法来进行预测。

首先，团队评估主管的工作中有多大比例是包括在领导能力中的。为方便起见，假定它包括了 40%的工作内容（可以从管理团队的抽样中获取这一数值）。下一步，确定平均工资——为方便起见，定为 10 万欧元。因此，这个项目的影响因素为 10 万欧元的 40%，或者说是 4 万欧元。在审查了领导能力和项目目标之后，管理者说明通过实施领导力开发项目，这些能力能够提升 10%。因此，通过开展此项目，他们的工资比例中 4 万欧元提高了 10%，表 12-4 是对这一流程的一个总结。对这一领导力项目来说，把这一利润同参与者的成本相对比可以评估预测值。如果项目的成本为 0.3 万欧元，那么投资回报率就是 33%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 12-4 采用提升了的能力进行预测

管理者的工作包含在能力中的部分	40%
管理者平均工资	10 万欧元
所包含的能力的货币价值(40%×10 万欧元)	4 万欧元
预期提升的能力比例	10%
以货币形式表示提升了的能力所增加的利润(4 万欧元×10%)	每位管理者 0.4 万欧元
每位参与者的项目成本	每位管理者 0.3 万欧元
投资回报率	33%

尽管这个案例很简单,但它却说明了根据提升的能力进行预测的概念。正如案例所说的,在开发和应用了能力之后,应当在实施时进行预测或者收集。然而,它忽视了管理者或者主管会利用能力来做什么,因而它不如在第 4 层级(效果数据信息)预测的投资回报率那么可信。然而,它还是有价值的,在其他的来源中有更为详细的介绍。

预测指导原则

本章列示了四种不同的预测时间,在遵循一些指导原则来获取企业中的预测值方面可能是有帮助的。这些指导原则是根据在许多项目中开展的预测的经验总结出来的。

• 如果必须进行预测,那么要经常进行预测。预测是一门艺术,一门科学。通过经常进行预测,我们能够积累经验。

• 预测是综合评估的一个重要组成部分。本章开始列表说明了进行预测的重要原因。越来越多的企业需要进行预测。当适当地使用预测并将它同其他类型的评估数据信息相结合时,预测就会成为有效的、有用的工具。一些企业需要进行预测(例如,如果一个项目超过了一定的预算,那么总是需要在项目实施之前进行预测)。其他人会根据反馈数据信息对一些项目进行预测,并以前面章节所阐述的方式进行预测。重要的是要策划实施预测,让它成为综合评估的一部分,并经常使用它。

• 预测不同的数据信息类型。尽管本章大部分重点讲述了如何使用标准的投资回报率公式预测投资回报率,但预测其他类型的数据信息的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



价值同样也是非常重要的。一个有用的、有帮助的预测要包括关于反馈数据信息的预测、学习数据信息的范围以及实施数据信息的范围的预测。根据策划实施的项目，在预测要采取的行动和变化方面，这些类型的数据信息是非常重要的。在开展整体预测和帮助项目团队理解项目的整体预期效果方面是很有帮助的。

• 确保让那些最了解项目的人员参加预测。随着预测的开展，重要的是要确保那些了解工作环境变化和受到项目评估因素影响的人员进入专家队伍。这不仅会增加预测的正确性，而且也会增加结果的可信性。在其他的情况下，可以让那些了解工作环境的主要影响因素和变化情况的分析师进入专家队伍。

• 通常情况下，开展长期预测是不正确的。在短期内开展预测，效果更好。大多数情况下，短期内能更好地说明影响评估因素的各个方面。如果时间过长，各种各样新的影响因素以及现在不能预测的因素，会进入流程中，并会对效果评估因素造成巨大的影响。如果需要开展长期的预测，那么要经常进行更新。

• 专家的预测有偏见。预测包括对这一问题感兴趣的所有人所提供的数据信息，这是不可避免的。一些人希望预测结果是积极的；而另外一些人会持有消极的观点。几乎所有的专家预测都会有些偏见。要尝试尽量减少偏见、调整偏见，或者调整流程中的不确定性。受众应当认识到预测是有偏见的预测。

• 谨慎地预测是一项艰巨的工作。预测的价值通常取决于投入流程中的工作量。高风险的项目需要采用谨慎的方法，收集所有可能获得的数据信息，审查不同的情况并作出最佳的预测。在这些情况下，数学工具是最有价值的。

• 经常检查预测的成功情况。作出预测后，必须采用项目实施之后的数据信息进行回顾，以检查预测的正确性。在持续改进的流程中，我们要经常检查预测的成功情况是有帮助的。比如，数据信息来源被证实比较可信或者比较不可信、一些预测中的偏见可能较大或者较小、某些分析可能比其他的分析更正确。重要的是要经常改进企业中的预测方式和方法。

• 在预测中，假定是最严重的错误。在流程中的所有变量中，假定最有可能导致错误。重要的是要确保这些假定能被清晰地理解和交流。当有了更多的投入时，如果可能的话，每位预测人员都应当采用相同的假定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

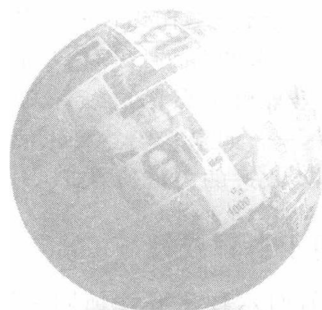
• 效用是预测中最重要的因素。预测的最重要的用途是为决策者提供信息。预测是那些试图对项目实施与否作出决定的人员可以采用的一项工具。这不是一个意图让结果最大化或者让某些特定变量最小化的流程，这也不是一个要对项目实施方式作出巨大改变的流程，而是为决策提供数据信息的一个流程。

小 结

本章说明了如何在不同的时间，在不同的评估层级计算投资回报率。尽管大多数项目领导仅仅关注用于计算投资回报率的效果数据信息，尽管我们更需要项目实施之后的数据信息，但是在许多种情况下是无法获得这些数据的。在项目开始实施之前，预测投资回报率对负责人来说是有帮助的，有时候在项目得到认同之前进行预测是必需的。在项目实施中，进行预测对管理者和参与者都是有用的，并且能够让参与者关注项目的经济效果。然而，在项目中预测投资回报率可能会给其精确性带来一个虚假的感觉。正如我们预期的，项目实施之前预测的投资回报率可信度和精确性都很低。但是，这样做的优势在于成本低，相对容易开展。采用效果数据信息计算投资回报率比预测更为可信和正确，但是成本较高、开展预测的难度较大。事实上，预测是综合评估的一个重要组成部分。无论是预测的投资回报率还是分析之后得出的投资回报率，都要报告给投资方。下一章将会详细说明如何、何时报告结果，把结果报告给谁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十三章

报告项目结果

现在我们获得了结果数据信息，那么下一步该做什么呢？结果应当被用来修正项目、改变流程、论证成绩、获得额外的支持或者树立良好的信誉。获得了结果如果不去把这一结果报告给别人，那么就像播下种子而不施肥培育一样——收获会比理想中的小。本章提供了如何以口头形式和书面形式向不同人员报告结果数据中的有用信息。

为什么要报告结果

报告结果对于项目成功是至关重要的。不仅是在项目完成之后，而且要在项目的实施过程中，把取得的结果报告给投资方。因为不断地传达信息会维持信息流，以便能够及时作出调整，让所有的投资方都及时了解项目的进展状况。

马克·吐温曾说过："收集数据信息就像收集垃圾一样——我们必须马上处理它。"如果为了预测项目成功而收集评估数据信息，那么这种行为毫无意义，除非及时地向相关人员报告结果以便他们能知晓项目的进展情况，并且如果必要的话采取相应的行动。出于多种原因，报告结果是很重要的，下面我们会详细阐述其中的一些原因。

报告结果是必需的，用于作出改进

在项目实施的不同时点收集信息，并向参与项目的成员提供反馈信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



息，如果需要的话他们会采取行动、作出改进。因此，报告结果的准确性和及时性对于作出改进是至关重要的。即使项目完成了，报告结果也是必需的，以便目标受众完全理解取得的成绩并知道如何在未来的项目或者现在的项目中提高效率——如果它仍然可以使用的话。在项目的所有阶段，报告结果是作出重要改进的关键所在。

报告结果是必需的，用于解释成绩

项目的总成绩——前面六种主要评估因素所得出的，是不清晰的。不同的目标受众各自需要一种对结果透彻的解释。报告策略——包括技术方法、媒体和总流程——会决定每组成员理解项目成绩的程度。报告结果——尤其是以业务效果和投资回报率的形式，能迅速征服哪怕是最老练的目标受众。要以让每一位目标受众理解全部的成绩，为目标进行策划和分析。

报告结果是一个能够引起大问题的问题

因为项目结果同企业的命运紧密相连，报告结果会让一些人难过，另外一些人高兴。如果某些人没有收到信息，或者如果小组之间收到的信息不一致，那么就会迅速浮现出问题。我们不仅要让大家理解信息，而且必须创设报告渠道并将结果信息有效地传递给所有的主要投资方。

不同的人员需要不同的信息

因为有很多需要项目信息的潜在目标受众，所以结果报告必须满足他们各自的需求——各种人员有各种需求。要确保每位人员在适当的时候，以适当的形式，收到了他所需要的全部信息，把同一份报告展现给所有的受众是不合适的。信息的范围、格式甚至是内容在不同的受众之间都大有不同。因此，目标受众是决定适当的报告方法的关键所在。

因为刚才列举的原因，所以我们知道报告结果是一件重要的事情，尽管在项目中报告通常受到忽视或者投入的资金不足。本章阐述了为各种各样的目标受众完成各种类型报告的各种方法。

报告结果的指导原则

有效地报告结果必须掌握的技巧几乎同要获得结果所必需掌握的技巧同样微妙、同样复杂。报告的形式和内容同等重要。无论是召开发布

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会或者借助媒体，我们都应当遵从一些指导原则。

报告必须及时

一般说来，一旦项目结果为人所知就应当实施报告。然而，我们往往会从实际出发，有时候延迟报告直到时机成熟，例如，发布新的客户简报或者召开管理者会议。关于报告时间，有几个相关的问题。受众对可能产生的其他问题的结果有准备吗？受众期望这一结果吗？何时发布信息对受众最有影响？环境会影响报告吗？

报告应当针对具体受众

正如前面所述，如果针对具体小组来安排的话，报告通常更有效。报告信息应当符合目标受众的兴趣、需求和期望。项目结果应当反映各层级的结果，包括本书阐述的 6 种类型数据信息。一些数据信息即使在项目早期获得，也要在项目实施过程中报告。其他的数据信息在项目实施之后进行收集，并在追踪调查的研究中报告。从广泛的意义上讲，结果要以定性的形式把早期的反馈信息融入变化的定量的投资回报率中。

应当谨慎地选择媒介

对于某一特定小组，某种媒介可能会比其他媒介更适合。面对面的会议可能比特别公告更合适。专门呈送给高层管理者的便函可能比企业简报更有效。正确的报告形式会决定流程的有效性。

报告要毫无偏见并且适当

报告要有效，事实要同虚构相剥离，并且精确陈述的不仅仅是一般的观点。一些受众可能会带着怀疑的态度看待报告，期望发现有偏见的观点。夸张的言辞会让受众流失，会失去大部分支持者。客观现象和可信的陈述比极端的或者耸人听闻的声明更有分量。

报告必须一致

报告的时间和内容应当同过去的时间和内容一致。在项目实施过程中的不寻常时期，进行特别地说明可能会引起受众的怀疑。同时，如果一个小组，例如，高级管理层，有规律地接收结果报告，即使结果不是积极的，他们也会继续接收。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当证明是由深受尊敬的人员所提供时，它会更有效

观点通常会受到其他人的影响，尤其是那些深受尊敬和信任的人。当关于项目结果的证明来自那些在企业里受到尊敬的人员时，会影响到信息的效果。这种尊敬可能同他人的领导能力、职位、专项技能或者知识相关。来自不太受到尊敬，被认为是不够规范的人员的证明，会对信息造成负面的影响。

受众对项目的观点会影响报告策略

观点一旦形成通常难以改变，关于项目团队的消极观点可能不会因为对事实简短的阐述而改变。然而，对事实的阐述只可能加强那些原本支持这个项目的人员的观点。阐述这一结果会增强他们的观点，并给他们提供同他人讨论的论据。一个具有较高信任度和深受尊敬的项目团队报告结果相对容易。当要说服一人时，较低的可信度会引起问题的产生。

这些原则对报告取得的成功是至关重要的。它们应当作为项目团队策划如何传递项目结果的依据。

报告结果的流程

项目结果的报告必须系统、及时，并有很好的策划，这一流程必须按照一定的次序，它包括七个步骤。

第一步很重要，分析报告需求。包括分析报告项目结果的需求。这样做，会揭示出项目缺乏支持，或者需要调整、维持项目资金等问题。我们必须慢慢地对项目建立信任或者树立可信度。首先重要的是要列出报告项目结果的具体原因。

第二步强调报告计划。计划应当包括有关项目的所有报告所要阐述的报告日程。计划还应当包括实际的报告，详细说明要报告的具体的数据信息类型，何时由何人报告结果。

第三步选择报告的目标受众。受众既有高层领导，也有过去的参与者，每一位受众都有自己独特的需求。在报告策略中应当考虑到所有的小组。一种巧妙设计的、有目标的传递方案对于赢得特定小组的赞成是必需的。

第四步是效果研究。写一份报告——即书面材料，来说明项目结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这可以是一份简短的总结，也可以是一份详尽的关于评估情况的研究报告。在通常的情况下，我们要写一份完整的报告，不同的传媒机构可以使用从报告中节选的不同部分。

第五步是选择媒介。一些小组对于报告所采用的某些方法持肯定态度。有多种媒介，既有口头的也有书面的，都适合项目结果报告的流程。

第六步是把结果展示给高级管理者，并以详细的信息形式展现其内容。要以极其谨慎、信任和专业化的态度来报告结果。

第七步绝对不是最不重要的一步，分析对报告的反馈。积极的反馈、消极的反馈和缺乏评论都是反映接受和理解信息情况的指示信号灯。非正式的分析可能适于许多种情况。对于一个广泛的、投入很多的报告，正式的、有组织的反馈流程可能是必需的。反馈的实质会引发以后相同项目结果的报告的调整，或者为调整未来项目报告而做好准备。

在下面将进一步探讨各个步骤。

分析报告需求

因为报告结果的原因有很多种，因此企业应当有一个符合自己需求的明细表——这个明细表可以根据企业需要作出适当的调整。报告结果的原因取决于具体的项目、背景和各方的独特需求。最常见的一些原因是：

- 确保对项目时间、资金合理配置；
- 获得对项目及其目标的支持；
- 确保在问题、解决方案和资源方面的一致性；
- 提高项目领导的可信度；
- 巩固项目采用的流程；
- 采取行动来改进项目；
- 为项目参与者做准备；
- 优化项目结果和反馈信息；
- 显示出项目的全部结果；
- 强调评估结果的重要性；
- 解释用于评估结果的技术方法；
- 激励参与者投身这个项目；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



- 对支出作出解释；
- 对未来项目进行市场论证。

可能还有其他的原因，因而这一明细列表应根据每个企业的需求而定。

强调报告计划

要想获得最好的效果，我们必须认真计划每一次活动，这是报告项目结果的重要组成部分。报告计划的重要性在于确保每位受众在适当的时候接收到正确的信息，并且能采取必要的行动。在报告计划方面，有几个问题是很重要的：

- 要报告什么？
- 何时报告数据信息？
- 如何报告数据信息？
- 在哪里报告数据信息？
- 谁是目标受众？
- 需要或者要求采取什么具体行动？

当项目得以通过时，我们通常要做报告计划。这一计划详细说明了如何获得具体信息，并传递给不同小组。此外，这一计划详细说明了如何报告全部结果、报告的时间框架以及适合接受信息的小组。项目领导、主要管理者和投资方必须同意计划细节方面的问题。

选择报告的目标受众

对于要接受报告项目结果的每一位潜在的目标受众，我们都应当问以下问题：

- 他们对项目感兴趣吗？
- 他们真的想接收信息吗？
- 他们是否应该纳入报告范围？
- 时间方面适合受众吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 他们熟悉这个项目吗？
- 他们希望接收到报告结果吗？
- 他们知道项目领导吗？ 项目团队呢？
- 他们喜欢看到有危险的结果吗？
- 对这一组来说，哪种媒介最让他们信服呢？

对每一种目标受众，以下步骤都是必需的。项目领导应当最大限度地知道，并了解目标受众。同时，项目领导应当分析出受众需要什么信息及其原因。每个小组都会有自己需要的信息；其中一些希望知道详细的信息，而另外一些则可能更希望得到简洁的概况。评估受众的需求需要依靠其他一些人员的参与。最终，项目领导要考虑到受众的偏见。一些人可能会立即支持结果，一些人可能会反对，还有些人会保持中立。员工应当充满激情，并试图了解不同观点的根据所在。有了这种了解，报告应当根据每个小组而定。当受众对结果存有潜在的消极反馈时，这一点是很重要的。

选择受众的依据

需要项目结果信息的目标受众在工作层级和责任方面是不同的。在决定哪个小组要接受特殊报告方面，我们需要认真地进行思考，因为当一个小组接收到不适当的信息或者完全忽略信息时，就会产生问题。正如前面讨论的，选择受众的一个基础是要分析报告的原因。表 13-1 说明了常见的目标受众和受众的选择依据。有几类受众作为主要受众脱颖而出——或许最重要的受众是客户。这些受众发起这个项目，审查数据信息，通常也会选择项目领导，权衡对项目的业务效果的最终评估。另外一类重要的目标受众是高层主管。这一组人员负责向项目分配资源，他们需要信息来帮助自己判断项目支出，并评价项目的业务效果。

参与者需要对这一项目的成绩作出反馈。在取得预期结果方面，一些人可能不如其他人做得好。报告结果会对将来有效地实施项目和改进结果造成额外的压力。对那些获得了良好的成绩的项目来说，报告会起到巩固加强的作用。但人们通常会忽略向项目的参与者报告结果，他们认为项目一旦完工，就没有必要向参与者们报告项目结果了。

同参与者的直接管理者进行交流是至关重要的。在许多情况下，这些管理者必须鼓励参与者们实施这个项目。同时，他们在支持和巩固项目目标方面起到关键性的作用。精确的投资回报率会增强受众投身于项

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目的积极性，提高项目团队的可信度。

项目团队必须接收到项目结果信息。无论是小型项目的团队成员，还是大型项目的全部成员（包括设计师、开发人员、协调和实施项目的人员）都需要项目结果信息。评估数据信息是必需的，以便当项目不如预期的那样有效的话，我们可以作出及时调整。

表 13-1　常见的目标受众

主要的目标受众	报告的原因
客户、高层主管	确保赞成项目
直接管理者、团队领导	获得对项目的支持
高层主管	提高项目领导的威信
直接领导	巩固项目采用的流程
项目团队	推动改进行动
参与者	提高将来反馈的结果
投资方	展现项目的整体结果
客户、项目团队	强调测定结果的重要性
客户、项目支持者	解释用于评估结果的技术方法
团队领导	激起参与者参与的欲望
所有的员工	解释项目支出的有效性
预期客户	定位将来的项目



效果研究

要发布的正式的评估报告的类型取决于向各类目标受众所要阐述的信息的详细程度。项目结果的简要总结并配上适当的表格，可能就可以满足一些报告的需求。在其他情况下，尤其是在实施那些包括需要投入巨额资金的大型项目的情况下，提供详细的评估报告是至关重要的。通常，一份完整的、综合的效果研究报告是必需的。然后，我们可以把这份报告作为采用不同方式，向特定目标受众提供有效信息的依据。表 13-2 说明了效果研究报告的一种格式。

尽管效果研究报告是阐述投资回报率的一种有效的专业方式，但还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是要注意几个问题。既然这份报告记录有大量员工参与的这个项目的结果，那么项目成功的可信度必须让参与者和他们的直接领导认可，因为是他们的行为创造了结果。同时，重要的是要避免夸大成绩。大肆宣扬取得的巨大的成功，会让受众迅速倒胃口，并会干扰所需信息的传递。

我们不但要清晰地解释这一方法，而且也要解释在分析中作出的假定。读者应当很容易就能看到，如何采取具体步骤来让流程变得更谨慎、可信、精确。

表 13-2　效果研究报告的格式

- 总体信息
  - 背景
  - 研究目标
- 效果研究的方法
  - 评估层级
  - 投资回报率方法
  - 收集数据信息
  - 分析项目的业务效果
  - 将数据信息转化为货币价值
- 数据信息分析
- 成本
- 结果：总体数据信息
  - 反馈情况
  - 目标的成功情况
- 结果：反馈数据信息
  - 数据信息来源
  - 数据信息总结
  - 关键问题
- 结果：学习数据信息
  - 数据信息来源
  - 数据信息总结
  - 关键问题
- 结果：实施数据信息
  - 数据信息来源
  - 数据信息总结
  - 关键问题
- 结果：效果数据信息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（续）

- 总体评论
- 同业务评估因素的联系
- 关键问题

- 结果：投资回报率及其含义
- 结果：无形评估因素的评估
- 阻碍因素和促进因素
    - 阻碍因素
    - 促进因素
- 总结和建议
    - 总结
    - 建议
- 展示

选择媒介

有许多种媒介，适合于报告项目结果。除了效果研究报告之外，常用的宣传方法是会议、中期报告和流程报告、企业发布会和案例研究。表 13-3 列出了许多种报告内容和信息的宣传方法。

表 13-3　报告项目结果的宣传方法

会议	详细的报告	简洁的报告	电子报告	公示于众
主管	效果研究	执行摘要	网站	通告
管理者	案例研究（内部）	概况	电子邮件	公告
投资方	案例研究（外部）	一页纸总结	博客	简讯
员工	重要文章	宣传册	视频	简短文章

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如果使用得当，召开会议是宣传项目结果的好方法。所有的企业都会举行各种各样的会议，其中一些可能为宣传项目结果提供适当的内容信息。沿着指挥链，我们要举行员工会议来审查流程、讨论现在的问题并发布信息。这些会议是讨论与这一小组活动相关的、在项目中所取得的结果的一种卓越的方式。在员工会议上，我们可以把项目结果发送给主管，或者项目团队的成员可以参加会议，并发表演讲。

召开有管理小组参加的常规会议是通行的做法。典型的，会议讨论关注的是一些对工作部门有帮助的项目。我们可以将对项目及其结果的讨论融入常规会议。一些企业已经开始组织所有的投资方举行周期会议，在会议上项目领导审查流程，并且讨论后面要采取的步骤。来自项目中期结果的一些突出内容，在建立对项目的兴趣、承诺和支持方面是有帮助的。

中期报告和流程报告

报告结果的一个极其易于采用的方法是中期报告、备忘录和进度报告，尽管这种方法通常局限于大型项目，但我们也可以定期通过电子邮件公布或者发布报告(这些报告被设计用来通知管理者项目的状态、通知项目的中期结果以及激励作出需要的变化和提升。)

举行中期报告的第二个原因是这样可以获得管理小组额外的支持和承诺，保证项目的顺利实施。这一报告由项目团队制作，并发送给投资方。报告可能在形式和范围上有很大差异，可能包括计划采取的步骤或者活动安排、反馈评估的简要总结、从项目中获得的最初结果、对团队成员或者参与者的不同的关注程度。当然，其他主题可能也是合适的。当以专业方式制作出中期报告时，它会强化管理层对项目的支持和承诺。

常规报告工具

为了让更多的受众看到项目结果，项目领导可以采用内部的、常规的出版物形式。无论是简讯、杂志、报纸或者电子文档，这些工具通常都能让所有的员工或者投资方轻松获取。如果报告适当的话，其内容

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会产生重要的影响。报告的范围应当限于公众感兴趣的文章、公告和采访。

通过这些类型的工具来报告项目结果肯定能够引起公众的兴趣。例如，一个故事的标题为“此安全项目使得企业在100万小时内，没有一起损失时间的事故发生”，它会吸引许多读者的注意，因为似乎读者们也参与了这个项目，并且从中也有所受益。

对许多项目来说，只有在项目完成几周后甚至是几个月后，才能获知其结果。参与者需要从多种渠道获得支持。向普通受众报告结果可能会导致压力的产生——如果他们继续这个项目，或者在将来再开展类似的项目。

关于参与者和他们取得的成绩的事例，有助于企业创造有利的公众形象。让员工们知道企业正在投入时间和资金，来提升效能并为未来的发展做准备。这种类型的事例提供了关于项目的一种信息，而这种信息可能不为员工所熟悉，当然，有时候会激起其他员工参与的欲望——如果给他们机会的话。

向公众宣传项目结果，会让公众认识项目的参与者，尤其是那些在项目某一方面表现突出的人员。公众对那些作出突出贡献的参与者的深刻认识会增强他们的自尊心，并驱使他们继续作出更多的贡献。一个项目会产生许多引人入胜的故事。一项严格的、有很大挑战性的项目同时也会产生许多关于参与者付出巨大心血的有趣的故事。

电子邮件和电子传媒工具

我们可以使用公司内网以及外网发送电子邮件。电子传媒工具是发布项目结果、推广理念、向员工和其他目标小组报告结果的良好工具。尤其是电子邮件，它是报告结果和从大量人员那里获得反馈信息的一个有效的即时工具。对于大型项目来说，一些企业创建了博客来报告项目结果以及获得反馈和建议。

项目宣传册和小册子

项目宣传册可能适用于持续时间较长或者客户庞大，并经常变换的一类项目。宣传册应当富有吸引力，并对项目进行了完整的描述，如果可能的话，它的主体部分应当是以前参与者获得的成果。评估结果以及来自参与者的反馈信息，或者直接引用的他们的言论，会让单调的宣传册变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得趣味盎然。

案例研究

案例研究是报告项目结果的一种有效方法。典型的案例研究所描述的情况是在适当的背景信息里（包括导致实施项目的事件），阐述用于开展研究工作的技术方法和策略，并强调项目中的关键问题。案例研究讲述了多个关键性的问题——如何实施项目、如何进行评估、如何在这一过程中证实问题。

项目流程的常规反馈

收集反馈和学习数据信息的一个主要原因是要提供反馈信息，以便在项目的实施过程中作出调整。对于大多数项目而言，要有规律地收集数据信息并迅速报告给各类小组。反馈行动计划是一种选择，它被设计用来采用许多种宣传方法向几类受众提供信息。一般情况下，这些反馈信息可能会指出需要采取的具体行动。但这一流程也会因此变得相当复杂，我们必须按照特定的方式进行管理。我们建议按照如下步骤来提供反馈信息并管理整个流程。其中一些步骤和理念借鉴了彼得·布洛克（Peter Block）在他著名的《完美咨询》（*Flawless Consulting*）中的建议。

• 迅速报告。无论是好消息还是坏消息，我们都应当尽快地传递给项目的参与人员。关于提供反馈的时间，我们建议通常是几天内，在得知结果之后一定不要超过一周或者两周。

• 简化数据信息。把数据信息精简为易于理解的、简洁的表达形式。

• 审查项目领导和反馈流程中客户的角色。项目领导的角色通常是裁判、陪审员、检察官和证人。另一方面，有时候客户也会担任那些角色。我们必须审查这些角色的功能，根据对数据信息的反馈和需要采取行动。

• 谨慎地采用消极数据信息。一些数据信息会显示事情进展的不是那么顺利，但出现错误的原因可能在于项目领导或者客户。在这种情况下，基本上要从“让我们看看我们已经取得的成绩”转变为“现在我们知道要解决哪个问题了”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



• 谨慎地阐述积极数据信息。积极数据信息可能具有误导性，如果太过积极地传递这些积极数据信息，可能会对项目造成过高的预期。我们应当谨慎地阐述积极数据——最好对数据信息打个“折扣”。

• 认真选择交流和报告的语言。交流和报告所采用的语言应当是具有描述性、重点突出、明确、简短、简单等特点。我们应当避免采用具有判断性、宏观、老套、冗长或者复杂的语言。

• 向客户询问他们对数据信息的反应。毕竟，客户是头号顾客，最重要的是客户要满意这个项目。

• 征求客户的建议。关于需要改变什么，来保持项目在轨道上正常运转或者重回轨道，客户可能有一些好的建议。

• 谨慎地采用支持和对抗。这两种行为不是相互排斥的。有时候，对一个特殊小组来讲，既需要支持也需要对抗。客户可能需要支持，但是他们会面对缺乏改进或者赞助的情况。项目团队可能要面对产生的问题，但是也可能需要支持。

• 对数据信息作出反馈，并有所作为。我们要认真权衡不同的替代因素，并作出必需的判断。

• 确保所有的主要投资方都同意。重要的是要确保每个人都愿意作出必要的改变。

• 保持简短的反馈流程。流程陷于长时间的、冗长的会议或文件里而停滞不前，是很糟糕的事情。如果发生了这种情况，投资方会避免参与这一流程。

遵循这些步骤有助于推动项目的运转、产生有效的反馈，并确保调整受到支持。

把结果展示给高级管理者

或许最有挑战性和压力的报告类型是把效果研究展示给高级管理者，他们也是项目的客户。挑战之处在于，要让这些拥有高度怀疑精神和批判精神的人员相信，在很合理的时间范围内，项目已经取得了卓越的成绩（假定真的如此），在这一过程中要阐述重点，并确保管理者们理解这一流程。在这里，两个潜在的反应会引发问题的产生。首先，如果结果非常好，让管理者们接受相关数据信息可能比较难。其次，如果数据信息是消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

极的，那确保管理者对结果不会反应过度并提出批评责备是很困难的事情。有几个指导原则有助于确保适当地策划和执行这一流程。

安排以同高级管理者面对面的会议的形式来审查结果。如果他们不熟悉投资回报率方法，那就必须让他们理解这一流程。这里，好消息是他们很有可能会参加这个会议，因为他们从来没有见到过为这类项目计算投资回报率的情况。坏消息是花费了太多宝贵的时间，来解释通常只需一小时就能解释清楚的问题。在举行完会议并解释清楚之后，一个总结就够了。关于这一点，高级管理者理解这一流程，因而简洁的流程就很适合他们。当某个客户熟悉流程时，就可以制定简洁版本，包括一至两页的总结，附带有图标以说明 6 类评估因素。

我们不应在会议之前或者会议期间报告结果，而是应当在会议之后再报告。这样就会在目标客户看到投资回报率预测值之前有足够的时间来阐述流程和收集反映数据信息。这里需要一步步地阐述投资回报率方法，说明如何收集数据信息，何时收集数据信息，谁能提供数据信息，项目业务效果如何同其他的影响因素相分离，数据信息如何被转化为货币价值。

当真正开始说明数据信息时，每次的结果都被赋予一个层级，始于第 1 层级，发展到第 5 层级，结束于无形评估因素。这让客户可以观察到反馈数据信息、学习数据信息、实施数据信息、效果数据信息和投资回报率的评估流程。在经过了对投资回报率含义的一些讨论之后，要阐述对无形评估因素的评估。对客户来说，给每一层级数据信息的评估合理分配时间是一种非常恰当的做法，这有助于消除对投资回报率具有的潜在的积极的或者消极的情感反应。

要获得更正确、更有效的数据信息的代价是投入更大的开支。当需要更多的数据信息并同意增加更多数据信息时，我们要阐述这一问题。我们要收集客户关心的事情、反馈和流程中的问题，根据阐述作出调整。

总而言之，这些步骤会有助于在一次最重要的会议上，介绍和阐述投资回报率方法。图 13-1 推荐的方法，可以在重要会议上向负责人介绍投资回报率方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



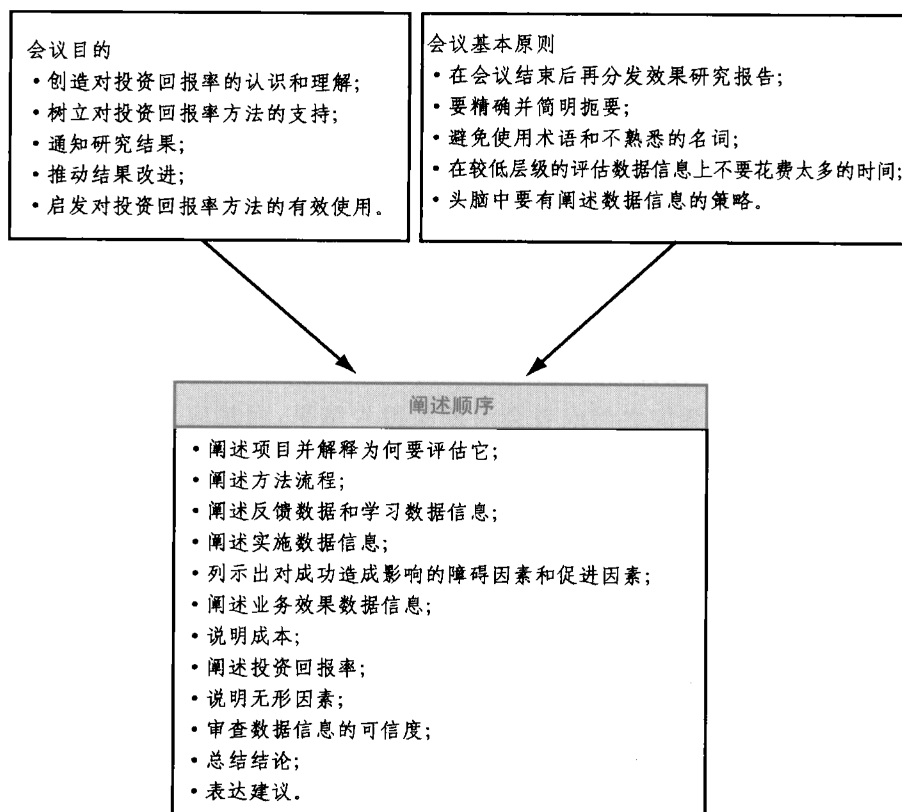


图 13-1 向负责人阐述项目效果研究

分析对报告的反馈

关于项目结果的报告效果如何，最好的反馈信息是来自于管理者、主管和负责人的承诺和支持。项目所要求的资源的分配情况和高层管理者表达出的承诺是管理层对结果的积极认知的强有力证明。除了这种宏观层级的反馈，一些技术方法也有助于评估报告的效果。

当报告项目时，我们可以监控目标客户的反馈信息。这些反馈信息可能包括不用语言交流的手势、口头评论、书面评价或者一些能揭示出报告接受情况的间接行为。通常，当在会议上阐述项目结果时，表述者对小组是否接受结果有一些判断，并能够迅速评估客户的兴趣和态度。关于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果的评论——正式的或者非正式的——应当予以说明并制成表格。

项目团队会议是讨论所报告的项目结果的一个极好的平台。选择哪种渠道，取决于特定的目标客户。当报告主要项目结果时，我们可以向全体客户或者抽样客户进行问卷调查。问卷调查的目的旨在测定客户对所阐述信息的了解程度或者信任程度。只有当报告的项目效果对项目团队未来的行为有重大影响时，这一行为才有实际意义。

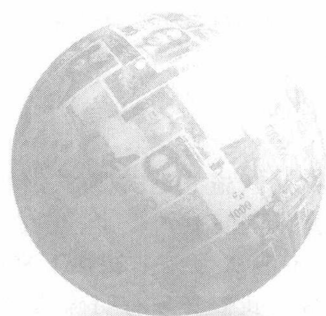
小 结

投资回报率方法的最后一步——报告项目结果，是整个评估流程的关键步骤。如果这一步没有充分地进行，那么结果的全部效果就不能被认知，研究可能就是纯属浪费时间。本章开始讲述了报告项目结果的原则和步骤；这些对于任何重要的报告都具有指导意义。然后，讨论了各种各样的目标客户及主管人员。本章也提供了详细评估报告的建议格式；阐述了报告项目结果最常用的宣传工具，包括会议、发送给客户的出版物和电子邮件。

我们会在下一章讨论投资回报率方法的最后一个问题：克服障碍，坚持实施投资回报率方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十四章

坚持实施投资回报率方法

即使是设计最佳的项目、模型或者技术方法也可能会毫无价值，除非它能被有效地、高效地融为企业的一部分。通常，项目的实施过程，可能会对投资回报率方法产生阻力。其中一些阻力是源于参与者的恐惧和误解；另外一些阻力是真实的、实际的阻碍和障碍。尽管本书阐述的投资回报率方法是一种逐步的、系统的、程序简单的方法，但是如果它不能够正确地融入企业，并为那些在企业里要采用它进行工作的人员所完全接受和支持的话，那么它是失败的。本章重点说明克服实施投资回报率方法阻力的一些最有效的方法。

为什么要坚持实施投资回报率方法

对于任何新项目或者新变化，都存在阻力，当实施像投资回报率这样复杂的方法时，阻力可能尤其强大。为了实施这一方法并坚持把它作为一个重要的问责工具，我们必须要减少或者移除阻力。实际上，成功的实施等同于克服阻力。下面说明采取适当的计划，来克服阻力的四个主要原因。

阻力总是存在

反对作出改变是常事。有时候，这种反对有其合理的理由；但是，通常也存在着不合理的理由。我们重点是要区分这两类阻力，并尝试消除

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



它们带来的影响。当合理的阻力成为反对的依据时，减少或者移除阻力都会成为富有挑战性的任务。

实施是关键

对任何项目来说，有效的实施都是成功的关键。当新技术、新工具或者新项目被融入常规时，这一问题就产生了。没有有效的实施，即使是最好的项目也会失败。一个不能从书架上转移下来的项目，将永远不会被人理解、支持或者得到改进。我们必须有明确的步骤，用于设计一个能克服阻力的综合实施的流程。

需要连贯性

随着投资回报率方法的实施，连贯性成为一个重要的问题。连贯不反要具有精确性、可信性……而且可以进行问责。确保能够实现连贯性的唯一方法就是要遵循明确定义的流程、程序以及标准化的投资回报率方法。适当的、有效的实施能确保实现连贯性。

效率

在大型任务中，成本控制和效率提升都是重要的考虑因素，对投资回报率方法来讲，也毫不例外。在实施过程中，我们必须有效、高效地完成任务。这样做有助于确保项目成本维持最低水平，并可节约大量的时间。

实施流程：克服阻力

阻力以各种各样的方式显现——评论、评价、行动或者行为等方式。表 14-1 列示了公开反对投资回报率方法的具有代表性的意见。每一个评论标志着一个必须以某种方式解决或者阐述的问题。其中一些反对是基于真实存在的障碍，而另外一些则基于不现实的想法，因此必须消除。有时候，抵抗项目反映了潜在的思考。例如，参与者个人可能害怕失去他们对项目的控制，而其他人可能感到如果这一项目不成功，他们容易受到随之而来的行动的冲击。还有些人可能关心项目会带来变化或者需要付出额外的精力去学习。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 14-1 对采用投资回报率方法的典型反对意见

1. 成本太高。
2. 浪费太多时间。
3. 谁要求这样做的？
4. 这不在我的工作范围之内。
5. 我没有精力投入这件事情。
6. 我不理解这件事情。
7. 当结果是消极的时候，会发生什么？
8. 我们怎样能够与这个保持一致？
9. 投资回报率看起来太主观了。
10. 我们管理者不支持。
11. 投资回报率关注的领域太狭窄。
12. 这个方法很不实际。

项目团队成员可能反对投资回报率方法并公开作出同表 14-1 所列示的类似的评论。我们可能需要费尽口舌，并提供无形评估因素的证据来让团队成员相信这个项目的实施会使他们产生浓厚的兴趣。尽管大多数客户都希望看到项目的结果，但是他们可能关心的是要求他们提供的信息在项目接受评估时，是否要接受评判。参与者可能会纷纷表述表中所列示的担心。

我们面对的挑战之处在于，要系统而连续地实施这一方法，让它成为置入项目中正常的业务行为、常规、标准流程。实施投资回报率方法需要克服来自各个领域的阻力。图 14-1 就是本章所列示的各种行为，即我们要克服的阻力。我们完全有必要建立适当的框架来消除、移除或者减少阻力。本章其他部分说明了解决图 14-1 说明的克服阻力的九个模块的具体策略和技术方法。

评估环境

作为实施的第一个步骤，一些企业评估现在的环境的目的是要获取结果数据信息。这样做的一种方法就是做一项调查来测定管理团队和其他投资方的观点。另一种方法是采访主要的投资方，测定他们遵循这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



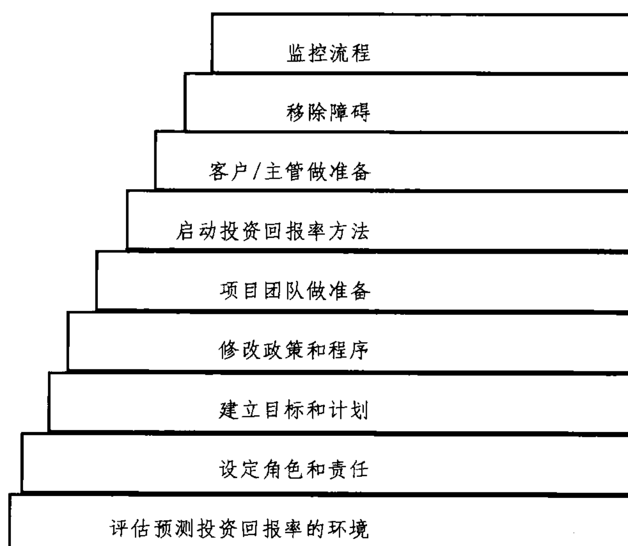


图 14-1　建立模块来克服阻力

项目得出投资回报率的意愿。有了对现行状况的认识，随着投资回报率方法的开展，项目领导可以策划作出重大的决策和确定需要支持的特殊问题。

设定角色和责任

为不同的小组和成员定义、细化具体的角色和责任，可以消除许多阻力因素，并有助于为项目实施铺就平坦的道路。

确定倡导者

作为流程早期的步骤，一位或者多位参与者应当被任命为内部领导或者投资回报率方法的发起人。在作出改进的努力中，一些人必须承担起确保项目成功实施的责任。这些领导作为投资回报率的倡导者，通常最了解这一项目，并对投资回报率巨大的潜在贡献最有信心。最重要的是，这些领导愿意鼓舞他人并愿意继续提供赞助。

评估投资回报率的领导

评估投资回报率的领导通常是项目团队中的一员，他负有评估的责

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任。他在较大的项目团队中有全职工作或者在较小的团队中有兼职工作。以客户为主的组织机构可能也有一位评估投资回报率的领导，他从客户的角度出发，实施投资回报率方法。一名全职的评估投资回报率的领导的工作职务是评估投资回报率和管理者。一些企业把这一责任分配给一个团队，并授权它主导投资回报率的实施工作。

在实施这一任务时，个人通常要接受特殊的训练，以获得关于投资回报率方法的具体的技能和知识。执行领导的责任是很广泛的，涉及多种职责。在一些企业里，执行领导能够担当许多角色，从问题解决者到沟通者再到啦啦队队长。领导投资回报率方法是一项艰难的任务，需要有克服挑战的技能。幸运的是，现实中，存在能够获得这些技能的项目。例如，有一类项目是用来证实那些要在投资回报率方法的实施中担任领导角色的人员的能力的。这种认证是建立在同成功实施投资回报率方法相关的 10 项具体技能的基础之上的，重点是收集数据信息、解析项目的业务效果、将数据信息转化为货币价值、展现评估数据信息等。

组建任务组

为了使投资回报率方法良好运行，我们可能需要组建任务组。一个任务组通常包括来自项目不同环节或者不同客户团队的一组人员，他们愿意在企业里发展投资回报率方法，并实施它。根据具体的工作责任，任务组成员的选择可能是志愿者，也可能是带有义务性的参与者。任务组应当代表完成所述目标所需要的关键力量。任务组此外还具有可以让更多的人员参与到这一流程中，有吸引更多的投资回报率方法的拥有者和支持者的优势。任务组必须足够大，要覆盖关键领域，但是不能太过臃肿，6～12 人就好。

分配责任

明确具体责任是至关重要的，因为当人们对他们在投资回报率方法的使用中，所承担的具体任务不清楚时，相应的责任会产生混淆。责任体现在两个领域。首先，对整个项目团队责任的测评；其次，参与项目的人员必须有测评责任。这些责任包括投入精力用于设计工具、策划详细的评估、分析数据信息和解释结果。其中，典型的责任包括：

- 确保项目的初始分析包括详细的业务效果策略；
- 为项目设定详细的实施与效果目标；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



- 让参与者关注实施与效果目标；
- 交流评估的论据和原因；
- 协助追踪调查活动，以获得实施和效果数据信息；
- 为收集数据信息、分析数据信息和报告结果提供帮助。

所有的这些活动，都包括每一位项目团队成员应当有的、至少一种责任，并应将其作为他/她常规工作职责的一部分。责任的分配使得投资回报率方法同项目不脱节、不分离。更重要的是，这让那些直接参与项目实施的人员承担了相应的责任。

另外一个问题是技术支持。根据项目团队的规模，由一个人或者建立一个技术专家小组来提供关于投资回报率方法方面的帮助是有益的。当建立了这一小组时，项目团队必须理解专家们的任务不是消除团队成员们的评估职责，而是用他们的技术专长来补充投资回报率的测定工作。这些技术专家是那些参加过认证和打造特殊技能的培训流程的人员。技术支持小组的责任包括 6 个主要领域：

- 设计数据信息收集工具；
- 为探索一项评估策略提供支持；
- 分析数据信息，包括专门的数据信息分析；
- 解释结果并提出详细的建议；
- 制定一项评估报告或者案例研究来交流整体成果；
- 在投资回报率方法的每个阶段，提供技术支持。

在整个评估过程中，我们都需要注意分配评估责任。尽管在评估过程中必须给项目团队分配明确的责任，但是要求其他支持部门的人员帮助收集数据信息也是很正常的。当制定和通过一项特殊的评估策略计划时，就要定义这些责任。

设定目标和计划

设定人员目标、项目目标和指标对投资回报率方法的实施是至关重要的——尤其是当同时策划了好几个项目时。设定目标离不开投资回报率项目整体流程的详细的计划文件。下面将讨论设定目标和计划方面的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

设定目标

为评估层级设定明确的目标是评估取得提升的一个重要方法。正如本书自始至终所强调的，不是每个项目都应进行评估，并得出投资回报率的。提前了解在哪一层级评估这个项目，有助于了解并计划需要哪些评估因素以及在每一层级如何详细地开展评估工作。表 14-2 说明了当实施多种不同类型的项目时，如何为每一层级的评估设定目标。目标的设定应当在流程的早期完成，要得到整个项目团队的全力支持。如果目标是实际的、可行的，那么这些就应当得到主要管理者的支持——尤其是高级管理者。

表 14-2　一家有许多项目的大型企业的评估目标

层级	目标
第 1 层级，反馈层级	100%
第 2 层级，学习层级	80%
第 3 层级，实施层级	40%
第 4 层级，效果层级	25%
第 5 层级，投资回报率层级	10%

为实施设定计划

设定计划的一个重要组成部分是为投资回报率方法的全面实施，制定一个时间表。这份时间表，始于组建一个团队，结束于满足先前阐述过的目标。这一计划是从现在的状况转为所期望的未来状况的一个流程计划。这一计划中的项目包括发起详细的投资回报率评估流程、培训员工技能、制定策略以及向管理者们讲解这一流程。图 14-2 是实施计划的一个案例。计划越详细，就越有用。项目计划是一份有价值的、需要长时间留存的文件，我们应当经常进行检查，如果必要的话还要进行调整。更重要的是，那些从事投资回报率方法的工作人员都应当熟悉实施计划。



设定计划的另一个组成部分是修改或者制定企业的项评估策略。这一策略包含专门为评估流程制定的信息。它的设定需要项目团队和主要管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



者或者投资方的参与。有时候，策略问题可以在内部的专题讨论会上进行讨论——专题讨论会是设计用来培训评估技能的。这一策略用以说明会影响评估流程效果的各种主要问题。这些问题可能包括采纳本书所阐述的计划，对一些或者全部的项目流程设定目标、定义项目团队的责任。

项目评估策略是非常重要的，因为它们可以为采用投资回报率方法进行工作的员工和其他人员提供指导原则和方向。

内容 \ 月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
组建的团队	■																			
定义的责任	■																			
制定的策略		■	■	■																
设定的目标	■	■																		
开展的专题讨论会			■	■	■	■	■													
投资回报率项目(A)				■	■	■	■	■	■											
投资回报率项目(B)						■	■	■	■	■	■	■	■							
投资回报率项目(C)										■	■	■	■	■	■	■				
投资回报率项目(D)											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
接受过训练的项目团队								■	■	■	■	■	■							
接受过训练的管理者																	■	■	■	■
制定的支持工具				■	■															
制定的指导原则		■	■	■	■	■														

图 14-2　一家有许多项目的大型企业的实施计划

这些参与人员要确保流程重点突出，并让小组为评估设定目标。评估策略也为交流绩效和责任的基本要求和原则提供了依据。更多的情况是，它们是被作为学习工具来指导其他人——尤其是当人们以合作的方式开展工作时。如果评估策略是孤立制定的，那么员工和管理者将不会有主人翁的感觉，他们的工作既不会有效也不会有用。

评估的指导原则对于说明如何使用工具和技术方法指导流程设计、保持投资回报率方法的连贯性、确保采用适当的方法、在每一方面设定适当的目标都是非常重要的。这一指导原则比评估策略更有技术含量——通常包括详细的程序来说明如何发起和开展这一流程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项目团队做准备

项目团队的成员可能会反对投资回报率方法。他们通常把评估视为对其责任的一项不必要的侵扰，会消耗他们宝贵的时间并阻遏创造的自由。卡通人物波戈（Pogo）或许对此刻画得最好，他说："我们遇到了敌人，他就是我们自己。"当为投资回报率的实施准备项目团队时，我们必须阐述以下几个问题。

涉及项目团队

对于在实施投资回报率方法中涉及的每个关键问题或者主要决定，我们都应当把项目团队考虑在内。准备评估策略和评估指导原则时，项目团队的投入是至关重要的。如果项目团队帮助设计和开展投资回报方法，那么阻力就会相应减少。在制定投资回报率指导原则和相关文件的每个阶段，召开会议、头脑风暴法和组建任务组等流程都要涉及项目团队。

采用投资回报率作为一项学习和项目提升的工具

项目团队的成员反对投资回报率方法的一个原因是项目的实施效率会完全曝光，团队的声誉会任人评论。他们可能害怕失败。为了克服这一问题，我们应当把投资回报率方法明确定位为一项学习工具，而不是评估项目团队绩效的工具（至少在采用这一方法的前期不能如此）。团队成员不会对制定一项可能会反映其不良工作绩效的方法感兴趣。

就像评估者能从成功中学到很多知识一样，他们从失败中也同样能学到知识和技能。如果这个项目不能运转，最好是迅速地找出直接的原因，这样便于进一步直接了解问题。如果一个项目没有效率，而且不能产生人们所期望的结果，那么最终客户和管理小组会了解到这一失败的结果（如果他们还没有意识到这一问题）。失败会让管理者们不大情愿支持近期的和未来的项目的发展。如果能明确项目的缺点，并迅速作出调整，那么不仅可以开展更高效的项目，而且也能提高项目实施的可信度和声誉。

指导团队成员

项目团队成员和项目评估者通常在评估方面的技能不完备，仍需要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



获取一些专业技能。评估不总是团队成员或者评估者工作的一个正式组成部分，因而，项目团队领导必须学习如何，投资回报率方法及其系统的步骤，评估者必须学习如何开展评估策略和详细计划、收集和分析评估数据信息以及理解数据信息分析结果。一个一两天的研讨会能帮助项目团队成员明确理解流程所需要的技能和知识，并认识到自己能为项目的成功做些什么。这样的一个指导团队的研讨会会成为确保投资回报率方法成功实施的一个有价值的工具。

开展投资回报率研究

下面将探讨如何确定恰当的项目以及如何让它们保持在预定的轨道上。

选择初始项目

选择适当的项目进行投资回报率分析是至关重要的。只有某些类型的项目适合做综合而详细的分析。此类项目的特点有：

- 对战略目标来说是很重要的；
- 有大量的参加人员；
- 同主要操作问题和竞争机会相关；
- 成本高昂；
- 耗时；
- 高度的可见性；
- 管理层有兴趣开展评估。

按照这些或者类似的标准，项目领导必须选择适当的项目进行投资回报率评估。理想的情况是，项目发起人应当同意或者支持这些标准。

制定计划文件

或许两个最有用的投资回报率文件是数据信息收集计划和投资回报率分析计划。数据信息收集计划说明要收集什么数据信息、采用什么方法以及数据信息的来源、时间和责任的分配。投资回报率分析计划说明如何开展详细的分析，包括如何分析项目的业务效果和如何把数据信息转化为货币价值。每位评估者都应当知道如何制定这些计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

报告流程

随着项目的开展和投资总结率方法的实施，我们应当召开进程会议来总结流程，并同团队成员讨论关键问题。这些会议能够让项目团队关注关键性的问题，提出解决问题的最佳办法，为更好地实施未来的项目打下坚实的基础。有时候，这些会议由外部咨询师——或者是投资回报率方法方面的专家领导进行。当然，也可能由项目领导来协助完成。实质上，会议有三个主要目的：通报进程、学习情况以及制定计划。

组建讨论组

因为投资回报率方法被认为是难以理解和应用的，组建讨论组来指导这一流程可能是很有帮助的。

这些小组可以补充正式的研讨会和其他的学习活动，通常在形式上是非常灵活的。小组通常由一名外部咨询师或者项目领导来领导。在每次会议中，要阐述一个新主题，并进行透彻的讨论直至延伸到这一主题如何适用于该组织机构。随着新的小组需求的产生，我们可以为不同的主题调整这一流程。理想的情况是，参加小组讨论的人员有机会来应用、探索或者研究会议上的主题。为小组分配任务——例如，在会议上审查一个案例研究或者阅读一篇文章——是可行的，这有助于进一步推动同这一流程相关的知识和技能的开发。



管理者

对于采用投资回报率方法来说，可能没有什么能比管理团队的管理者更为重要的了，因为他们为项目分配资源并支持这一方法的实施。此外，管理者通常会参与并协助投资回报率方法的开展。

为投资回报率方法准备管理者的一个有效的方法是执行一次简要汇报。时间可长可短，一个小时或者半天都可以，这样的一次简要汇报可以提供重要的信息并增强对采用投资回报率方法的支持。通过简要的汇报，管理者们对采用投资回报率方法和他们对项目的潜在影响会有更深刻的理解，对他们在投资回报率方法中的角色会有更清晰的认识。更重要的是，他们通常会更新对通过投资回报率方法收集的数据信息的反馈。

项目团队和主要管理者之间强有力的、动态的关系对于成功实施投资回报率方法来说是至关重要的。这里需要一种合作关系，它要求每一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



方都理解其他人员所关心的事情、问题和机会。发展这样一种有益的关系是一个长期的过程，我们必须进行精心策划，并由主要项目团队成员来发起。

清除阻力

随着投资回报率方法的实施，在其进展的过程中不可避免地会遇到阻力。阻力可能源自本章前面讨论过的一些问题。

消除误解

作为实施工作的一部分，我们应当尝试去消除误解，移除或者减少阻力。关于投资回报率的大部分争议源自误解，这些误解大多数是关于这一流程能做什么、不能做什么和对企业中怎么实施或者应当怎么实施的。在有着数年的投资回报率评估经验和对成百上千个项目的反馈信息的帮助下，我们认识到了许多关于投资回报率的误解，并列示如下：

- 对大多数使用者来说，投资回报率方法过于复杂；
- 投资回报率方法代价高昂，消耗太多重要的资源；
- 如果高层不要求使用投资回报率方法，就没有必要去评估它；
- 投资回报率是过往数据信息；
- 投资回报率仅仅是一类数据信息；
- 投资回报率方法不是以未来为导向的，它仅仅反映过去的成绩；
- 投资回报率方法很少被企业采用；
- 投资回报率方法不易被复制；
- 投资回报率方法不是一个可信的方法，它太过主观了；
- 投资回报率方法不为主观性的项目所采用；
- 剥离其他因素的影响总是不太可能的；
- 投资回报率方法仅仅适用于大型企业；
- 对投资回报率方法来说，不存在标准。

传达坏消息

最难以克服的一个阻力或许是接收到不完全的、不充分的或者令人失望的坏消息。如何阐述一个坏消息是大多数项目领导或者投资方需要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面对的一个问题。表 14-3 说明了当要阐述坏消息时，我们应当遵循的指导原则。正如这个表格所清楚说明的，思考坏消息的时间是在项目的早期，但是不要看不到坏消息的价值。实质上，坏消息意味着事情能够改变、需要改变和情况可以好转。团队成员和其他人员要相信好消息是在坏消息的基础上产生的。

表 14-3 如何处理坏消息

- 从来不要忽视从负面研究中进行学习和提升；
- 一起寻找闪光点；
- 在项目实施中，降低主要投资方的期望值；
- 无论何地，都要寻找数据信息；
- 从来不改变标准；
- 在流程中，自始至终都要保持客观性；
- 让团队成员有接受坏消息的心理准备；
- 考虑到不同的情况；
- 找出不对的地方；
- 把这一故事转变为“现在我们有数据信息来说明如何让项目变得更成功。”；
- 推动提升。

利用数据信息

遗憾的是，尽管在很多种情况下评估了项目、收集了重要的数据信息，但人们最终对于这些数据信息却什么也没做。不利用数据信息是一个巨大的失误，因为一旦项目结束了，团队就倾向于转向下一个项目，投身到其他事情中。表 14-4 说明了如何利用不同层级的数据信息来提升项目。这里的关键是被利用的数据信息——实质上，数据信息是首先证明开展项目评估的理由。不能成功利用数据信息意味着整个评估过程都是一种浪费。正如表中所示，这里有许多利用数据信息的理由。这些数据信息能够成为团队行动的重要组成依据，用以确保对行动，以作出变化和调整。同时，客户或者负责人必须采取行动，以确保数据信息得到恰当的使用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



表 14-4 怎样利用数据信息

数据信息的合适层级	利用数据信息				
	1	2	3	4	5
调整项目设计	√	√			
推进实施			√	√	
影响实施和效果数据信息			√	√	
增强对项目的管理支持			√	√	
提升投资方的满意度			√	√	√
认识和奖励参与者		√	√	√	
判断或者增加预算				√	√
降低成本		√	√	√	√
定位将来的项目	√		√	√	√

监控进程

实施投资回报率方法的最后一个流程是监控总体进程，并报告这一结果。尽管这一环节通常会遭到忽视，但是一份有效的进程报告会有助于确保实施过程以项目目标为中心，并让其他人了解到投资回报率会为项目领导和客户实现什么。

开展投资回报率评估的初始计划是基于主体事件或者重大事件。我们应当制定常规进程报告来通报这些事件的状态。通常，以 6 个月为周期来制定报告，但是对于短期项目来说，可以更频繁一些。两类目标客户——项目团队和高级管理者——对提升报告是至关重要的。所有的项目团队成员都应当知晓这一进程情况，高级管理者应当知道投资回报率实施程度和它在企业里的运行状况。

小　结

如果不能被采用和维持，那么即使是最好的模型或者方法也会消亡。如果不系统地、有逻辑地、有计划地进行论证的话，投资回报率方法不仅不会成为项目评估的主体部分，而且项目责任也会遇到问题。本章说明了我们必须考虑的不同元素和必须解决的问题，以确保该方法的实施过程是顺利的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Show Me The Money

本书采用任何商业人士都能理解的操作方式，回答了任何项目、工程或者会议都会涉及的问责制问题，阐明了一种评估企业项目、工程或者会议货币价值的综合方法。

——专业会议管理协会总裁兼首席执行官，德博拉·赛克斯顿

本书是一个极好的资源。它提供了一种有助于我们清晰地理解如何在工程、项目开展和实施之前，预测和评估其货币价值的方法。

——德赫斯跨国公司首席执行官，
高通国际股份有限公司前副总裁、首席信息官，简·德赫斯

本书提供了一种逐步展开计算投资回报率的方法，并且案例来自不同的领域和行业，为你提供了一种可靠的、能够向高级主管确切地证明和评估任何项目、工程货币价值的工具。

——nTAG Interactive 营销副总裁，葆拉·克里勒

ISBN 978-7-5060-3473-9



上架建议 经营管理

定价 35.00元